

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



"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE  
PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD"

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

GUADALUPE DEL CARMEN VELA PÉREZ  
KARLA VERÓNICA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ  
ROSAURA ARACELY AVELAR CHACÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

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

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS: MSC. ROBERTO ENRÍQUE MENA  
ECONÓMICAS:

SECRETARIO DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS: LIC. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ  
ECONÓMICAS

ASESOR : LICDA. MELIDA HERNÁNDEZ DE BARRERA

TRIBUNAL EXAMINADOR : LICDA. MELIDA HERNÁNDEZ DE BARRERA  
LIC. MARIO ADALBERTO MACHÓN  
LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MAYO 2003

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**AGRADECIMIENTOS**

**SEÑOR!**, gracias por que has permitido que culmine con éxito esta parte muy importante en mi vida.

A mi madre y mi padre, por brindarme su incondicional apoyo en todos los aspectos, motivándome con sus palabras a terminar mi carrera.

A mis hermanas y demás familia, por sus constantes muestras de cariño y apoyo.

A mis Asesora y compañeras de tesis.

**GUADALUPE**

Agradezco a Dios todopoderoso por permitirme culminar con éxito mis estudios, dándome fuerzas para lograrlo.

A mis padres por brindarme su apoyo en todo momento, a mis hermanos por su comprensión.

A mi asesora por la orientación en el transcurso de todo el trabajo.

**KARLA**

Quiero agradecer a Dios, mi señor, por haberme permitido obtener este triunfo profesional, por que estuvo a mi lado en cada etapa de mi carrera, dándome fortaleza para seguir adelante y otorgarme todos los medios para seguir adelante.

A mis padres, hermanos y demás familia por brindarme su apoyo sincero e incondicional.

A mi asesor por su buena orientación y a mis compañeras de tesis por su comprensión en el transcurso del trabajo.

ÍNDICE	# PAG.
RESÚMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DE NUEVA	
SAN SALVADOR Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	
A. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	6
3. VISIÓN	7
4. OBJETIVOS	8
5. SERVICIOS	9
6. POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	10
7. RECURSOS	16
8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	19
9. BASE LEGAL	21
B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	26
1. CALIDAD	26
a. ANTECEDENTES	26
b. DEFINICIONES	29
c. IMPORTANCIA	31
d. OBJETIVOS DE CALIDAD	31
e. PRINCIPIOS DE CALIDAD	32

f. PROGRAMAS DE CALIDAD	34
g. BENEFICIOS	39
h. COSTOS	39
2. CLIENTES	40
3. SERVICIO	42
a. CLASIFICACIÓN	43
b. CARACTERÍSTICAS	46
c. ESTRATEGIAS DE SERVICIO	47
4. CALIDAD EN EL SERVICIO	48
a. IMPORTANCIA	49
b. FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	50
c. ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA CALIDAD	51
d. CALIDAD EN EL SERVICIO BASADO EN NORMAS	51
5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD	55

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
1. OBJETIVOS	59
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	60
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60

4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	61
5. DETERMINACIÓN Y TAMAÑO DEL UNIVERSO Y MUESTRA	62
6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	65
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	66
1. ESTABILIDAD LABORAL Y NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN	67
2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	67
3. OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	67
4. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	68
5. PROGRAMA Y PROYECTOS INSTITUCIONALES	67
6. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	69
7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	69
8. PROCESOS	70
9. CLIMA LABORAL	72
10.MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	72
11.CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	74
12.MECANISMOS DE CONTROL INSTITUCIONAL	74
13.PERCEPCIÓN DEL USUARIO AL SERVICIO QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR	75
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78

### CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO  
AL CLIENTE PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NUEVA SAN  
SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. DESCRIPCION DEL PROGRAMA	88
B. MISIÓN DEL PROGRAMA	89
C. VISIÓN DEL PROGRAMA	89
D. POLÍTICA DE CALIDAD	89
E. OBJETIVOS DEL PROGRAMA	90
F. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA	91
G. POLITICAS DEL PROGRAMA	92
H. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA	93
I. ETAPAS DEL PROGRAMA	94
J. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	144
BIBLIOGRAFÍA	148
GLOSARIO	
ANEXOS	

## RESÚMEN

Hoy en día la calidad no solamente está referida al control de los productos e inspecciones, sino que ha tomado diferentes ámbitos dentro de las estructuras organizacionales, tal como lo plantea Phillips Crosby quién toma el enfoque de la calidad en todas las áreas administrativas y en la alta dirección.

Éste enfoque de la calidad se convierte en una nueva forma o filosofía de trabajo de las organizaciones con la que las proyecta eficientemente en las relaciones con los clientes o usuarios de los productos o servicios, lo cual hace que las organizaciones realicen cambio ya sea en la presentación y diversidad de los productos, imagen corporativa y estructura organizacional formulando políticas que contribuyan a proteger una imagen favorable a la institución a través de la prestación de servicios con calidad.

Por lo tanto, presente trabajo se hace con la finalidad de proponer a los gobiernos municipales y en particular a la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador un **"PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE"** que sea la herramienta



que permita a la Alcaldía brindar servicios con calidad en las áreas más complejas de la misma. Éste programa le permitirá a las diferentes unidades contar con procesos específicos y con las características de un buen servicio, así mismo las características que debe tener el personal, los recursos que necesita, y demás aspectos requeridos para el desarrollo eficiente del Programa de Calidad en el Servicio al Cliente.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de los procedimientos que se realizan, se efectuó una encuesta a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, así como un censo a los empleados de la misma, con el objeto de comparar los procesos que se brinda en las unidades de Registro Familiar, Tesorería, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, Registro Tributario, donde se identificaron los hallazgos relacionados con los procesos como son: tiempo, funciones que más se desarrollan, personal y demás unidades involucradas, lo que permitió detectar problemas y proponer soluciones que incorporen la filosofía de la calidad en el servicio, por ejemplo incluir o involucrar a los empleados en la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias para que estos se sientan

comprometidos con la institución. También unificar y dar a conocer los procesos a los empleados para que se orienten sobre cual es el seguimiento que se da a los mismos.

Finalmente el diseño e implementación de un Programa de Calidad en el Servicio al Cliente, se constituye como la principal recomendación del presente informe.

## INTRODUCCIÓN

La calidad es un aspecto que ha tomado mayor importancia en el transcurso de los años, conceptuándose hasta la fecha como "El conjunto de características que el cliente desea de un producto". A pesar de que la calidad se calificaba solo en bienes tangibles, en la actualidad se observa y aplica en las empresas de servicio, tanto privadas como gubernamentales. Sobre esta base se elabora el presente trabajo denominado **"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR"**, el cual está compuesto por tres capítulos.

El Primer Capítulo lo conforma las generalidades de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador y la base teórica, donde se incluye conceptos, características, importancia, clasificación de calidad.

El Segundo Capítulo está referido a la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, donde se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El Tercer Capítulo, lo constituye la propuesta de trabajo, siendo esta la elaboración del Programa de Calidad para la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, diseñado específicamente, para las áreas que se relacionan directamente a prestar servicios a los usuarios y contribuyentes del Municipio.

Finalmente se presenta la bibliografía relacionada con el trabajo, glosario donde se encuentra términos específicos utilizados, así como los Anexos, a los que se ha hecho referencia en el desarrollo de todo el trabajo

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DE NUEVA SAN SALVADOR Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

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

El Municipio de Nueva San Salvador conocido como Santa Tecla, está localizado en el departamento de La Libertad. Este municipio constituye a la vez, la cabecera de ese departamento y es parte del actual perímetro del Área Metropolitana de San Salvador Ampliada (AMSSA).

Nueva San Salvador; se fundó bajo decreto legislativo el 8 de Agosto de 1854 en el Llano de Santa Tecla, firmado por el presidente de la época Don José María San Martín y el Ministro de Relaciones Exteriores licenciado Ignacio Gómez.

El Municipio tiene una extensión de 112.20 km<sup>2</sup>., distribuidas así: 109.6 km<sup>2</sup>. área rural, la cual está compuesta por 10 cantones y la zona urbana 2.6 km<sup>2</sup>., constituida por 5 barrios 86 colonias y 18 comunidades registradas, el Municipio tiene una población

aproximada proyectada al año 2002, de 169,515 habitantes. (Ver anexo #1)

La población rural en su mayoría se dedica a la agricultura: café, maíz, maicillo, plantas ornamentales, frutales, ganado vacuno, porcino, aves de corral; la población urbana se dedica a la actividad comercial.

La creación de los Municipios data desde 1824, cuando el Congreso constituyente prescribía que se formase el registro de ciudadanos, ésta era administrada por una junta, compuesta por un alcalde, un regidor, un síndico, el representante de la iglesia y tres ciudadanos civiles.

La estructura política de Nueva San Salvador comienza a funcionar en 1855, cuando se eligen a las personas que han de ser las primeras autoridades de la ciudad, dando con ello la pauta para comenzar a equipar o construir edificaciones que suplan necesidades espaciales como las de dar servicio a una cantidad apreciable de personas.

Para 1856, Nueva San Salvador, ya cuenta con un edificio municipal, estando de primer alcalde de la ciudad el señor Santiago Vilanova.

Es hasta 1896 que la Constitución de la época establece que las municipalidades sean electas popular y directamente por los ciudadanos de cada población.

Algunos de los sucesos más importantes que acontecieron durante las décadas posteriores, son por ejemplo: En el año 1903 se realizó mejoras en el sistema vial, construyéndose más carreteras. En el periodo 1906-1907, se lleva a cabo el proyecto de alumbrado público, para beneficiar a comunidades que no gozaban del servicio. Otro acontecimiento importante se dio en 1916 con la inauguración de la Biblioteca Municipal José María Sol. Ya durante 1968 la población alcanza los 90,000 habitantes y con ello la ciudad sigue creciendo, las colonias se desarrollan rápidamente hacia el norte.

Ya para la década de los 80, las tendencias mundiales, la coyuntura nacional y el fundamento ideológico del partido gobernante, fueron factores determinantes para

poder llevar adelante una reforma municipal de ese periodo.

La reforma municipal de los 80 se caracterizó por la creación de los siguientes instrumentos:

1. Se incorporan a la Constitución de la República los principios fundamentales de la política de descentralización, autonomía y fortalecimiento municipal que permite el desarrollo e implementación de los instrumentos de la reforma.
2. Se promulgó en 1986 el Código Municipal como instrumento jurídico y político de descentralización, el cual está vigente hasta la fecha.
3. Se promulgó en 1987 la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
4. En 1988 se promulgó la Ley de Creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES) y se determinó su implementación.
5. Se promulgó la Ley General Tributaria Municipal que fija las Normas Generales que deben cumplirse en la creación y administración de impuestos, tasas y contribuciones.



6. Se reactivó la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), la cual aglutina, como gremial a todos los alcaldes.

Uno de los adelantos fundamentales en esta década fue la aprobación del Código Municipal, en el que quedó plasmado desde el concepto de municipio hasta las actividades de los funcionarios municipales. En síntesis en esta época se sentó las bases para llevar adelante un proceso de descentralización.

Para la década de los 90, por primera vez el gobierno central deja plasmado en su plan, la política de descentralización y fortalecimiento municipal, enmarcada dentro de las políticas de modernización del Estado. Se concibe en este plan un proceso de descentralización de los servicios fundamentales tales como: la educación, agua, salud y otros, contando para ello con el fortalecimiento administrativo-financiero y la ampliación de coberturas que pasaría a ser responsabilidad de los gobiernos locales. Esta década se ha visto caracterizada por una lucha entre diferentes instituciones por la conducción del proceso

de descentralización y desarrollo municipal. Sin embargo, actualmente en las municipalidades el proceso de descentralización aunque existente; aún no se ha desarrollado.

A raíz de los Acuerdos de Paz, firmados el 16 de Enero de 1992, la nación comenzó un proceso de transición hacia una sociedad mas justa y humana, por lo que la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador no ha sido la excepción, asumiendo un nuevo rol, no solo encargándose de la emisión de documentos sino también incorporando a la comunidad para conseguir un desarrollo integral del municipio, por lo que en su perfil como institución se tiene:

## **2.MISIÓN**

Para poder alcanzar los objetivos planteados por cualquier institución, es fundamental definir claramente cual es su misión. Enseguida se presenta la misión para la actual gestión de la Alcaldía de Nueva San Salvador:

"Convertir a la ciudad de Nueva San Salvador en uno de los municipios más importantes del país, en lo concerniente a la seguridad, limpieza, deporte y recreación, con Desarrollo Sustentable-participativo que permite una mejor calidad de vida para sus ciudadanos y las generaciones venideras, donde todos puedan sentirse orgullosos de ser tecleños"<sup>1</sup>

### **3.VISIÓN**

De acuerdo con documentos proporcionados por la Alcaldía de Nueva San Salvador, el énfasis de su gestión va a estar encaminado a:

"Ser una institución que conduzca un proceso sistemático y sostenido de trabajo que facilite la mayor participación de todos sus ciudadanos y demás actores de la localidad, para conseguir un desarrollo integral del Municipio en todas sus dimensiones, tanto económicas, políticas, sociales, ecológicas y psicológicas, etc., para el beneficio directo de la familia tecleña y de los Municipios aledaños".

---

<sup>1</sup> Memoria de Labores de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.2001

#### **4.OBJETIVOS**

De manera particular, la Alcaldía de Nueva San Salvador, cuenta con los siguientes objetivos:

##### **GENERAL**

Ejercer un trabajo eficiente y transparente que permita llevar más y mejores servicios a la población, dentro de cada uno de los ejes establecidos en la Gestión Municipal 2000-2003.

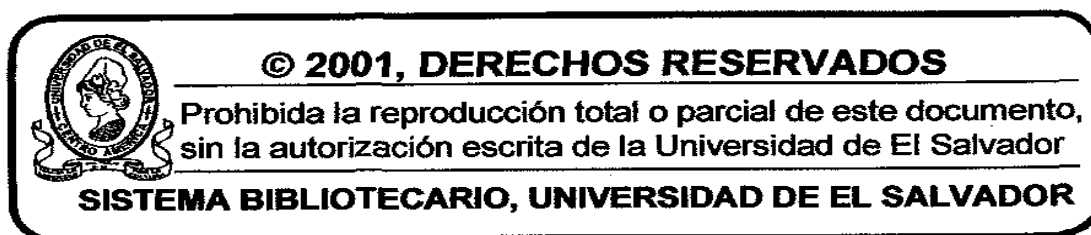
##### **ESPECÍFICOS**

- Hacer de Santa Tecla un Municipio más limpio, ordenado, recreativo, seguro, participativo y con desarrollo sustentable.
- Preparar un plan de capacitaciones para los empleados encaminados a brindar una mejor atención, tanto al contribuyente o usuario de nuestros servicios.
- Ejecutar la mayor cantidad de obras en la zona rural del Municipio.
- Aplicar un sistema de pago de impuesto más justo y equitativo.

- Aprobar ordenanzas que vayan dirigidas a beneficiar a la población en general.
- Mantener la estabilidad laboral de los empleados municipales.
- Realizar gestiones de trabajo con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.
- Impulsar centros de comercio para generar más y mejores empleos.<sup>2</sup>

## 5. SERVICIOS

Los diferentes servicios que presta la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador son:



<sup>2</sup> Documento proporcionado por la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador 2000-2003

<b>INTERNO</b>	<b>Registro Familiar</b>  <b>Cuentas Ctes.</b>  <b>Registro Tributario</b>  <b>Tesorería</b>	Extensión de partidas de nacimiento, certificación de matrimonios, Partidas de Defunción, Actas de Divorcio, Carné de minoridad. Pago de impuestos, solvencias municipales Registro de bienes inmuebles, permisos de construcción, tasación de balances, etc. Elaboración de cheques, elaboración de informe de gastos e ingresos, conciliación bancaria.
<b>EXTERNO</b>	<b>Aseo</b>  <b>Mercados</b>  <b>Cementerio</b>  <b>Espacios Públicos</b>  <b>Planificación de D.U.</b>  <b>Rastro</b>	Recolección y tratamiento de desechos sólidos. Organización, admón. y control de los mercados. Administración y mtto. De cementerios. Creación, cuidado y mtto. de parques, aceras, etc. Construcción de obras de infraestructuras. Sacrificio de ganado, higiene y salubridad de destace.

## 6. POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Las políticas con que cuenta la Alcaldía de Nueva San Salvador se orientan a la búsqueda de una mejor sociedad, ofreciendo oportunidades para la ciudadanía en general, para ello se realiza una serie de programas que apoya a cada una de las mismas.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Documento proporcionado por la Alcaldía de Nueva San Salvador. 2000-2003

Éstas políticas se orientan a:

- a. La Iniciativa Ciudadana y
- b. De Desarrollo Institucional.

Las políticas y su respectivo programa, son los siguientes:

**a. DE INICIATIVA CIUDADANA**

**"Nuestro gran compromiso es hacer de Santa Tecla una de las ciudades más limpias del país, incorporando un novedoso sistema de tratamiento integral de la basura".**

Para que la política anterior se realice, se basa en el siguiente programa:

- De Limpieza, el cual tiene como objetivo hacer del Municipio una de las ciudades más limpias del país, incorporando un sistema de recolección y tratamiento integral de la basura.

**"Recuperaremos nuestras principales calles y avenidas, embelleceremos nuestros parques y construiremos mercados accesibles e integrales".**

Esta política se está llevando a cabo a través del siguiente programa:

- De Ordenamiento, su finalidad es recuperar las principales calles y avenidas, así como también parques y mercados.

**"Para que la familia tecleña realice sus actividades cotidianas con toda confianza y tranquilidad, estableciendo niveles efectivos de coordinación entre el CAM, PNC y la Comunidad, en la prevención y el combate a la delincuencia".**

El programa que apoya la política anterior es:

- De Seguridad, el propósito fundamental es trabajar para dar mayor seguridad, tranquilidad a sus ciudadanos, reforzando y modernizando el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM).

**"Nuestro gran compromiso es hacer del Cafetalón el mejor centro deportivo y recreativo del país, creando mejores oportunidades para nuestros jóvenes y niños, dándoles énfasis a la recuperación y mantenimiento de nuestras zonas verdes en barrios y colonias".**



Para que esta política se ejecute se tiene en cuenta el siguiente programa:

- De Recreación y Deporte, el cual tiene como objetivo convertir al Municipio en una potencia deportiva a nivel nacional, además brindar mejores condiciones de infraestructura para que las familias desarrollen sus habilidades físico-deportivas.

**"Nuestro gran compromiso es facilitar y crear todos los mecanismos para fortalecer la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones".**

Para implantar la política anterior se utiliza el programa siguiente:

- De Participación, el cual busca fortalecer la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones a través de Asambleas Comunales, Cabildeos y Visita a Comunidades.

**"Nuestro compromiso es respetar nuestro medio ambiente y llevar la mayor cantidad de obras y servicios**

**esenciales como son agua, luz y vías de acceso a nuestros cantones y comunidades".**

El siguiente programa se utiliza para aplicar la Política dentro de la institución:

- De Obras para todos, su finalidad radica en fomentar el cuidado y el respeto del medio ambiente y además llevar la mayor cantidad de obras y servicios a la comunidad.

**"Nuestro compromiso es hacer uso eficiente de los recursos y rentabilizar nuestra inversión"**

La política institucional está respaldada por el programa de:

- De Autosostenimiento, cuyo propósito es hacer uso eficiente de los recursos con los que se cuentan. Además asegurar un desarrollo equilibrado de todo el Municipio.

#### **b.DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

- Generar el mejoramiento de la población mediante los aspectos de Proyección Social, a través de las

diferentes disciplinas que son factores esenciales en el proceso de desarrollo social.

- Incrementar la promoción masiva de mejorar la eficiencia en la limpieza de calles y avenidas, mediante el funcionamiento de las microempresas de recolección.
- Mantener en la vanguardia de la evolución en el Desarrollo de Infraestructura física del municipio y control del Desarrollo Urbano.
- Instruir y capacitar al recurso humano, en las técnicas y términos relacionados con el servicio municipal y educación en general.
- Dotar de los conocimientos especializados al personal técnico y administrativo para fortalecer el alto rendimiento en sus funciones.
- Fortalecer institucionalmente las relaciones con organismos a nivel nacional e internacional.
- Lograr mayor cobertura de la recaudación impositiva con el propósito de obtener Liquidez Institucional para sanear la cartera de contribuyentes morosos por medio de la depuración y actualización de cuentas.

**c. PROYECTOS**

Entre los proyectos que está desarrollando la Alcaldía se destacan:

- La construcción del Palacio Municipal y
- Mercado Dueñas.
- La recuperación del Centro Histórico
- La remodelación de la cancha El Cafetalón.

**7.RECURSOS**

Los recursos que posee la Alcaldía para llevar a cabo las actividades diarias son:

- a. HUMANOS
- b. FINANCIEROS: PROPIOS Y DE GOBIERNO CENTRAL
- c. FÍSICOS
- d. TÉCNICOS

**a. HUMANOS**

En la actualidad en la Municipalidad laboran 628 empleados, distribuidos de la siguiente forma:

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	
Concejales	16
Alcalde Municipal	1
Gerentes de Unidad	5
Administradores	3
Jefes de Departamento	20
Subjefes	2
Encargados de Sección	10
Personal Administrativo	154
<b>OPERATIVO</b>	
Jefes	2
Encargados de Secciones	11
Supervisores	7
Personal Operativo	397
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>	<b>628</b>

#### **b. FINANCIEROS**

La Alcaldía percibe sus recursos a través de:

##### 1. Recursos Propios

- Impuestos, son los pagados por las empresas por realizar actividades económicas.
- Tasas, son las que paga la comunidad por aseo, alumbrado, etc.
- El producto de penas o sanciones de toda índole, impuestas por la municipalidad.

- Servicios de mercado, rastro, cementerio.
- Donaciones, son las entregadas a la municipalidad por otros países destinados a obras sociales.
- Por Préstamos, nacionales e internacionales.
- Cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas.

## 2. Recursos de Gobierno Central

Para el caso de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, el ISDEM realiza la transferencia de Fondos en forma directa a través de entregas mensuales.

Del 6% del presupuesto nacional que el gobierno distribuye entre las 262 municipalidades el ISDEM transfiere el 4%.

El FISDL, realiza la transferencia del 2% restante de los Fondos a través de proyectos específicos donde el Alcalde debe rendir cuentas sobre la forma de inversión.

### **c. FÍSICOS**

La Alcaldía de Nueva San Salvador, a consecuencia de los desastres naturales recién pasados, no cuentan con

una infraestructura adecuada, debido a que el edificio anterior sufrió graves daños. Actualmente se encuentran instalados en la Cancha Adolfo Pineda, en la cual funcionan oficinas improvisadas con su respectivo mobiliario y equipo.

#### **d. TÉCNICOS**

La Municipalidad cuenta con un Manual de Procedimientos administrativos y financieros, así como también los Estatutos, Reglamentos y Ordenanzas Municipales.

### **8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La organización administrativa de la municipalidad debe guardar conformidad con los principios de administración moderna y con las disposiciones legales aplicables a esa área.

En base a ello se establecen los siguientes niveles:

El primer nivel, que corresponde a la Dirección y comprende el nivel superior; es decir lo constituye las personas responsables de establecer los lineamientos y políticas generales de la institución,

que le permitan cumplir adecuadamente su Misión. Dicho nivel está conformado por:

- El Alcalde
- Gerencia General

El nivel de Normativa en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador lo constituye:

- El Concejo Municipal

El nivel de Asesoría, proporciona servicios indirectos y son los siguientes:

- Secretaría
- Comisiones Municipales
- Sindicatura
- Auditoría Interna
- Gestión de Proyectos
- Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Asesoría Estratégica
- Informática
- Proyección Social

El nivel operativo corresponde a las unidades o áreas de gestión responsables del trabajo básico de la institución, éste nivel lo conforman:



- Registro del Estado Familiar
- Centro Histórico
- Cuerpo de Agentes Metropolitanos
- Recursos Humanos
- Unidad Financiera Institucional
- Gerencia de Ingeniería Municipal
- Registro Tributario
- Cuentas Corrientes
- Tesorería

La información de los puestos anteriores puede visualizarse mejor en el organigrama de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador. (Ver Anexo #2).

## **9. BASE LEGAL**

El marco jurídico y legal que rige la Municipalidad está conformado en cuatro niveles:

### **a. PRIMER NIVEL: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

El proceso de centralización en la administración pública donde se otorga la autonomía en los Municipios, fue impulsado en 1983, y se plasmó en el

Título VI Sección II donde se señala lo referente a las Municipalidades.

En el primer nivel se destacan los artículos 203 y 204 de la citada Constitución de la República. (Ver anexo #3).

**b. SEGUNDO NIVEL: CÓDIGO MUNICIPAL**

Desarrolla los Principios Constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de todas las Municipalidades.

El artículo 4 hace alusión a lo competente a las Municipalidades, las cuales menciona en 28 numerales, donde abarca aspectos relacionados a la planificación, desarrollo urbano, salud, vivienda, educación, hasta la prestación de servicios públicos y otros".

**c. TERCER NIVEL: LEYES SECUNDARIAS COMPLEMENTARIAS**

Este nivel está conformado por:

1. La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), en el cual sus dos primeros artículos se refieren a la creación y

finalidad de la institución; además la relación existente con las municipalidades.(Ver anexo #3)

2. Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

El FODES es un fondo creado por mandato Constitucional para invertir en proyectos de beneficio para el desarrollo de los Municipios y gastos de funcionamiento de la Municipalidad, estos fondos son transferidos por el ISDEM y provienen del Estado los cuales se toman del Fondo General de la Nación. El 80% del fondo es destinado a la inversión en proyectos y el 20% a los gastos de funcionamiento.

3. Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador(COMURES).

Esta Corporación fue creada y aprobada por el Decreto Ejecutivo N° 1343 del 29 de Agosto de 1941. COMURES promueve, fortalece y defiende proactivamente la autonomía y competencia de la municipalidad, en el marco de la democracia participativa.

El órgano representativo de Gobierno de COMURES a nivel departamental los constituyen los Concejos Departamentales de Alcaldes (CDA's), cuyo objetivo es hacer efectiva la participación en la planificación del desarrollo económico, social, cultural y político de los departamentos a través de la cooperación y coordinación intermunicipal

#### 4. Ley Tributaria Municipal.

En esta ley se plantea lo que las Municipalidades pueden hacer, tales como:

- Cobro de tributos
- Impuestos
- Tasas de servicio
- Contribuciones especiales
- Sancionar el incumplimiento tributario
- Aplicar interés moratorio
- Multas

#### 5. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ver anexo #3)

Esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que realicen las instituciones de la Administración

Pública para el cumplimiento de sus fines. (Ver anexo #3)

**d. CUARTO NIVEL: ORDENANZAS Y REGLAMENTOS  
MUNICIPALES**

Estos Reglamentos técnicamente no constituyen una verdadera ley, pero tienen una obligatoriedad general limitada por la jurisdicción territorial.

1. Ordenanzas: Los Concejos Municipales tienen la facultad de emitir sus propias ordenanzas de acuerdo a sus necesidades y a sus problemáticas, estas son normas de aplicación general dentro de cada Municipio sobre asuntos referentes a la localidad.

2. Reglamentos: Están constituidas por normas, disposiciones y mandatos acerca del régimen interno de la Municipalidad y de la prestación de servicios. Estos reglamentos al igual que las ordenanzas son emitidas por los Concejos.<sup>4</sup>

También existe como sustentación legal las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), que son expedidas

---

<sup>4</sup> Apertura, Revista Bimensual del ISAM. Edición Enero-Febrero 2002.

por la Corte de Cuentas de la República, con el objeto de garantizar el cumplimiento pleno del control interno en cada entidad pública.

## **B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **1. CALIDAD**

#### **a. ANTECEDENTES**

La palabra calidad ha evolucionado con el tiempo, hasta llegar a ser el factor determinante y decisivo del cliente, en lo que respecta a la adquisición de productos o servicios. De hecho, siendo estrictos, la calidad debe definirla el cliente, tanto interno como externo, ya que éste es lo más importante para la empresa.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, Japón limitaba su calidad en la inspección de los productos; pero al ser partícipe de la misma y terminar derrotado y quedando prácticamente en la ruina se encontró ante la necesidad de reconstruir el país, por lo que aprendió nuevos parámetros de calidad de las fuerzas norteamericanas.

Entre los obstáculos en los que se encontraba Japón fueron que la comunicación telefónica no era confiable; ello no se debía en sí a la guerra, sino más bien a la falta de calidad de los aparatos.

Lo anterior dio origen al control de calidad estadístico, ya que la industria se vio en la necesidad de aplicarlo para solucionar así los problemas a que se enfrentaba.

El control de calidad dejó de ser correctivo y se empezaron a predecir los defectos y a tomar acción antes de su aparición. Como complemento de ello, surge alternamente el aseguramiento de la calidad que básicamente consiste de que la administración toma conciencia de la calidad lograda en el control, ya que por ejemplo se toma en cuenta el costo de la calidad, los artículos defectuosos y la necesidad del compromiso de todos para lograr la calidad.

La calidad y sus implicaciones han venido tomando más realce bajo las aportaciones de Edward Deming, Joseph Jurán, Kauro Ishikawa y Phillip Crosby.

Edward Deming, se considera el precursor del movimiento de calidad, ya que se especializó en

conceptuar y diseñar la práctica de administrar basada en la calidad.

En la actualidad Deming es conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de la calidad, así mismo construyó un plan donde se desarrolla la calidad basado en 14 puntos.

J. M. Jurán, considerado uno de los patriarcas de la calidad, fundamentó la administración de la calidad en las organizaciones a través de su postulado. Otra de sus aportaciones fue la trilogía de la calidad, que está compuesta por la planeación, control y mejoramiento de la calidad.

Su enfoque, a diferencia de otros autores, es menos "estadístico" ya que considera que la forma más adecuada de administrar la calidad es mediante la comunicación y los empleados.

Kaoru Ishikawa, es considerado como una de las máximas autoridades en cuanto al control y la calidad; además es el consultor más importante y solicitado en Japón, Ishikawa no se atribuye el origen de la calidad; sino el uso de la misma, innegablemente el autor proporciona aportaciones tan importantes como los



círculos de calidad, así también propuso siete herramientas estadísticas para dicho control.

Philip Crosby, uno de los más reconocidos representantes de la calidad se especializó en áreas administrativas y de la alta dirección, manifiesta que a través del recurso humano se logran los objetivos y la productividad de las organizaciones.

#### **b. DEFINICIONES**

Existen muchos autores que definen la calidad desde diferentes puntos de vista, tales como los enfocados en el producto, en la empresa en general y en el servicio.

Al respecto, autores expertos en el tema, como Deming, Jurán y Crosby coinciden en sus definiciones de que calidad es: " Cumplir con las exigencias de los clientes"; además que la meta de calidad debe ser cero defectos, es decir que hay que prevenir en vez de corregir, y para que todo esto se logre debe existir compromiso y apoyo de la alta Dirección, así como también promover la participación e involucramiento de

todos los miembros de la organización, para que trabajando en equipo se cumpla con todo lo que implica la calidad.

La calidad es un aspecto amplio y depende del tipo de estructura, cultura y otras condiciones que cada organización posea, para que pueda realizar los cambios necesarios y enfocarse a la cultura de calidad.

Otros autores como Mario Gutiérrez y John Oakland definen la calidad como: "Un conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirve para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso."

Basándose en lo anterior calidad es en términos Generales: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (usuarios) que demanden el servicio, expectativas tales como amabilidad, agilidad, eficacia, respeto, entre otras.

### **c. IMPORTANCIA**

Debido a los crecientes niveles de competencia que se generan en el mercado y por los avances tecnológicos que día a día acontecen, las organizaciones que tengan por propósito ser las mejores o al menos sobrevivir ante tal ambiente deben adoptar muchos cambios en los productos o servicios que ofrecen. Uno de estos cambios importantes lo constituye hoy por hoy la calidad, sea ésta en productos o servicios y aunque sea un término subjetivo éste existe y es determinante en el momento en que un cliente o usuario decida obtenerlo, de hecho, la calidad la juzga el cliente, por lo tanto esta debe orientarse al mismo.

Actualmente, ante los retos y desafíos que presenta la Globalización, con la competitividad, las empresas industriales, comerciales y de servicio están acreditando y certificando sus procesos bajo Normas Internacionales.

### **d. OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

Para que toda organización brinde productos y/o servicios con calidad debe considerar los siguientes

objetivos, cabe recalcar que son un punto de coincidencia entre varios autores, entre ellos Deming, Crosby, y otros:

1. Conocer cuales son las necesidades y expectativas de los clientes (usuarios) para que de esta forma sean bien atendidos.
2. Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto ó en la prestación de un servicio, optimizando así los recursos que se utilicen.
3. Incorporar en su totalidad en toda la organización al mejoramiento continuo, mediante la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos.
4. Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o mala referencias de los productos o servicios por parte del cliente y así proyectar una buena imagen.

#### **e. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD**

Para satisfacer al cliente, toda empresa debe considerar una serie de principios que aseguran la calidad en los productos o servicios que brindan, éstos son:

- Se debe identificar a los clientes y determinar cuales son sus necesidades para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias, se deben establecer objetivos de calidad, es decir qué se quiere alcanzar (competitividad, costos bajos, fidelidad del cliente, prestigio en sus productos o servicios, etc.), por lo tanto se debe desarrollar un proceso que de como resultado un producto y/o servicio de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Después de haber planificado las necesidades de los clientes, características del producto, objetivos y procesos se debe pasar a la etapa del control de calidad en donde se escoge lo que se controlará, elegir la unidad de medida a utilizar en el servicio, implantar un sistema de medición para establecer diferencias entre la situación actual y la forma en que se planeó.
- Se debe estar consciente de que luego de identificar diferencias en el control, existe la necesidad de mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Para ello se debe realizar un diagnóstico y

descubrir así causas y plantear soluciones dirigidas a un rumbo adecuado.

#### **f. PROGRAMAS DE CALIDAD**

El programa es un tipo de plan que generalmente incluye otros planes, las áreas de la administración con que se relaciona, los recursos involucrados y la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previstos.

Un programa contiene las siguientes partes: Introducción, Objetivos, Importancia, Políticas, Desarrollo del mismo y los Recursos a utilizar para llevarlo a cabo.

Existe 4 filosofías de los principales precursores de la calidad y su administración, como son: Edward Deming, J.M. Jurán, Kauro Ishikawa y Philip Crosby; quienes plantean la forma como debe implementarse la cultura de calidad en las organizaciones. (Ver anexo4)

Siendo el planteamiento de Philip Crosby el que más se adecúa al tipo de institución en estudio, se desarrollará el programa que éste gurú de la calidad propone.

Crosby también establece cuatro fundamentos principales para la elaboración de programas, los cuales son el primero en "La Actitud y participación de la Dirección, segundo, la Administración profesional de la calidad, tercero, Hacer Programas a la medida y cuarto, el Reconocimiento".<sup>5</sup>

- Actitud y Participación de la Dirección: si no existe un compromiso de la alta Dirección de la empresa, los programas de calidad están destinados al fracaso. La Dirección debe de comprender, aceptar y actuar de acuerdo con la filosofía de la calidad.
- Administración Profesional de la Calidad: no se requiere la existencia de un departamento de calidad, sino una idea clara en todos los niveles de la organización, del significado e implicaciones del programa de calidad.
- Programas a la medida: la calidad no es una fórmula o un método estándar. Se requiere diseñar programas de acuerdo a la cultura y estilo de la

---

<sup>5</sup> Garza Treviño, Juan. Administración Contemporánea, 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 2000.

organización. La calidad es un proceso de cambio; no todas las organizaciones requieren el mismo nivel de cambio, ni de la misma velocidad del ciclo de transformación.

- **Reconocimiento:** todo programa tiene como condición esencial la motivación de las personas para llevarlo a cabo. El reconocimiento por parte de la organización de los logros alcanzados es parte de los compromisos hacia el mejoramiento continuo.

Entre otros aportes, Crosby plantea 14 puntos para la buena administración, que básicamente constituyen los pasos a seguir dentro de la elaboración del programa:

**1. Compromiso con la gerencia.** La alta gerencia debe estar convencida de la necesidad de lograr la calidad y debe ser capaz de comunicar con claridad esta convicción a toda la compañía, resumiéndola en una política por escrito.

**2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.** Formar un equipo con los jefes del departamento, que



supervise las mejoras dentro de sus respectivas secciones y en toda la compañía en conjunto.

**3.Medición de la calidad.** Adoptar las mediciones apropiadas para cada actividad, con el fin de identificar los aspectos que sean necesarios mejorar.

**4.Costo de la calidad.** Estimar los costos de la calidad para identificar las áreas donde podría ser rentable un mejoramiento.

**5. Conciencia de la calidad.** Infundir en los empleados una mayor conciencia de la calidad.

**6.Acción correctiva.** Tomar las medidas correctivas necesarias, de acuerdo con los resultados obtenidos en los pasos 3 y 4.

**7.Planificar para lograr la meta de cero defectos.** Formar un comité que elabore el plan de un programa apropiado para la compañía y la cultura de ésta.

**8.Capacitación del supervisor** Se debe impartir capacitación a los miembros de todos los niveles de la gerencia, para mostrarles como deben hacer su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

**9.El día de cero defectos.** Designar un día para anunciar a los empleados que la compañía adoptado una nueva norma.

**10.Establecimiento de metas.** Los individuos se deben imponer metas de mejoramiento, tanto para sí mismos como para su respectivo grupo.

**11.Eliminación de las causas de error.** Se debe alentar a los empleados a que informen a la gerencia si hay algún problema que les impida realizar su trabajo sin cometer errores.

**12.Reconocimiento.** Se debe otorgar un reconocimiento público, no de tipo económico, a las personas que alcancen las metas de calidad o tengan un desempeño sobresaliente.

**13.Consejos de Calidad.** Estos grupos o consejos, integrados por profesionales de la calidad y jefes de grupos de trabajo, se deben reunir con regularidad para compartir sus experiencias e ideas.

**14.Hágalo todo otra vez.** Repita los pasos del 1 al 13 para poner de relieve que el proceso de mejoramiento de la calidad nunca termina.

#### **g. BENEFICIOS DE LA CALIDAD**

Al implementar un programa de calidad, se obtiene una serie de beneficios como por ejemplo:

- Proyectar mejor imagen institucional
- Menos quejas y reclamos de garantía por parte del cliente
- Elevado compromiso y satisfacción de los empleados
- Menos costos por disminución de papelería y otros materiales subutilizados.

#### **h. COSTOS DE LA CALIDAD**

El costo de la calidad se clasifica en:

- Costos de Prevención: son todos los gastos que se realizan para impedir que se produzcan errores, para que las cosas se hagan bien desde el primer momento.
- Costos de Inspección y Control: se refiere a todos los gastos que se realizan para controlar la calidad. En muchas ocasiones las auditorías no

sirven de mucho, debido a que el cliente ya ha percibido los problemas.

- Costo de Fallos Internos: gastos que son el resultado de la falta de calidad en todos los materiales del servicio.

## **2. CLIENTES**

El pilar principal de todo tipo de organización, son los clientes, tanto internos como externos, éstos son la razón de ser de las mismas, por ello, muchos autores los definen de la siguiente manera:

Demetrio Sosa, en su libro Calidad Total para Mandos Intermedios dice que cliente es:

"El que recibe el producto de nuestro trabajo, puede ser interno o externo a la empresa."<sup>6</sup>

Se entiende por cliente a "La persona que utiliza los servicios de otra; pueden ser los consumidores finales, empresas y los trabajadores"<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Sosa Pulido, Demetrio. Calidad Total para Mandos Intermedios. Edit Limusa S.A. México. 1995

<sup>7</sup> Mejía Jurado, María. Diseño de un Modelo de Calidad....Tesis de licenciatura. UES F CCEE.2000

Por lo anterior cliente es la persona u organización por la que el producto o servicio se genera, tomando como base los gustos, preferencias y expectativas del mismo.

Es importante distinguir entre cliente interno y externo; entendiéndose por los primeros a las direcciones General y de Recursos Humanos, la línea de cada individuo en particular de la empresa, los clientes externos son todos aquellos que se ven afectados por las operaciones de la institución, pero que no forman parte de la misma.

#### **a. CLASIFICACIÓN**

Los clientes en el área de servicio se clasifican de la siguiente forma:

- Cliente Externo: sujeto que se encarga de comprar personalmente los productos y/o servicios.
- Cliente Intermedio: son aquellos agentes que sirven de contacto entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario (que puede ser persona natural o persona jurídica).

- Cliente Interno (empleado): es todo el personal que labora en la empresa o institución.

### **3. SERVICIO**

Jacques Horovitz, en su libro "La Calidad del servicio" da la siguiente definición:

"Es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo".<sup>8</sup>

Phillip Kotler, por su lado manifiesta que "El servicio constituye actividades intangibles que serán el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."<sup>9</sup>

Básicamente el servicio constituye el conjunto de atenciones que el cliente espera recibir como agregado del producto o servicio que adquiere.

---

<sup>8</sup> Horovitz, Jacques. La Calidad del Servicio. Mc Graw Hill. Bogotá, 1994

<sup>9</sup> Kotler y G. Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1991.

Particularmente y para efectos de fundamentación teórica se definen los servicios públicos, así:

El Servicio Público es una actividad técnica que puede prestarse en forma directa o indirecta, tiene por objeto asegurar de manera permanente y general, sin fines de lucro, la satisfacción de necesidades colectivas.

#### **a. CLASIFICACIÓN**

John Oakland, clasifica los servicios en cinco categorías así:

**De fábrica,** se tiene por ejemplo a empresa de limpieza, reparaciones, mantenimiento, banco.

**De tienda,** por ejemplo las cafeterías, estación de servicios, clínica, centro de descanso.

**Masivos,** se refiere a los prestados a multitudes por ejemplo: hotel, universidad, restaurante, bus.

**Profesionales,** se tiene los servicios del contador, asesor financiero, abogado.

**Personales,** por ejemplo escuelas de conducción, peluquero, atención óptica y dental.

Jacques Horovitz también hace su propia clasificación del servicio, de la siguiente manera:

**Servicio de producto:** está compuesto por el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

En el primero el cliente valora además del precio y del rendimiento del producto, aspectos tales como entrega, reparaciones, hacer funcionar el aparato, etc.; y el segundo es el que el proveedor añade al rendimiento técnico del producto. Éste puede ser de dos tipos: el estatus social que el producto refuerza (prestigio, marca, imagen que proyecta, etc.) y la ayuda para resolver problemas (donde se puedan mencionar las garantías, apoyos financieros, rapidez en las entregas, etc.).

En este caso se tomará lo referente a **Servicio de los servicios**, que posee la particularidad de ser poco o nada material y existe solo como experiencia vivida. En la mayor parte de los casos, el cliente no expresa su satisfacción hasta que lo consume.

El servicio de los servicios tiene dos dimensiones:



**La prestación,** es un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores la cual refuerza los beneficios que el comprador busca.

**La experiencia,** en el consumidor provoca un impacto fundamental y determina su satisfacción. Esta experiencia puede ser positiva o negativa, de acuerdo a aspectos tales como:

- La posibilidad de opción
- El ambiente
- La actitud del personal de Servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa, compromiso)
- Los otros clientes
- Precisión y rapidez de las respuestas a sus preguntas
- La personalización de los servicios

Aunque los autores consultados no hacen clasificación de los servicios públicos, se muestra la siguiente; ésta se da en dos formas:

1. Servicios pagados directamente por la persona natural o jurídica que los recibe o se beneficia, ya

sean en forma personal o en sus bienes muebles ó inmuebles; los cuales son sujetos de medir y cuantificar; su pago se denomina tasa.

2.Servicios no pagados por quién los recibe o se beneficia, son aquellos servicios generales que benefician a la población en forma colectiva y son de difícil cuantificación en lo relativo al pago que deberían aportar las personas naturales o jurídicas.

Por todo lo anterior la prestación de los servicios públicos municipales cobra importancia en el hecho de que la circunscripción municipal, es el espacio territorial donde se produce las realizaciones más próximas y sentidas entre el gobierno local y la comunidad.

#### **b. CARACTERÍSTICAS**

Las características particulares del servicio se catalogan como sigue:

- Intangibles, dado que los servicios solo se perciben son juzgados de acuerdo a la experiencia del consumidor y a la reputación de la organización.

- Inseparables, los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen, es decir que el proceso de servicio es simultáneo.
- Perecederos o de corta vida, los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar, por otra parte para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad.
- Heterogéneos, este aspecto se da como resultado de elementos explícitos e implícitos que se basan en las preferencias y percepciones de cada individuo.
- Propiedad, la falta de esta es una diferencia básica entre una industria de servicios y una de productos por que el cliente solo puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

### **c. ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

Una estrategia de servicio es un conjunto de acciones enfocadas a atraer, mantener y retener a los clientes permanentes y sistemáticamente satisfechos.

Se debe considerar una estrategia de servicio en las instituciones, debido a que la Dirección tendrá un

mayor criterio respecto de las acciones a adoptar acerca de las actividades con más valor para los usuarios.

#### **4. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

La calidad en el servicio es visualizada por Bradley T. Gale de la siguiente manera:

"Saber administrar estratégicamente para apoyar sus productos o servicios."<sup>10</sup>

Se puede definir la calidad en el servicio como:

"La estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como la competencia (conocer y hacer bien el servicio, agilidad (brindar un servicio oportuno), cortesía (forma, cortés y amable de brindar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad al brindar el servicio), y seguridad (transmitir confianza) en que

---

<sup>10</sup> Bradley T. Gale. Descubra el valor del Cliente. Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A.

satisfacerá la necesidad; y que su cumplimiento sea perceptible por los usuarios o clientes.”<sup>11</sup>

Por lo tanto, la calidad en el servicio al cliente es un proceso que implica estar mejorando continuamente los servicios, a través de actuar positivamente con los usuarios, a la vez que se identifica las necesidades de los mismos para que estén satisfechos.

**a. IMPORTANCIA**

El servicio al cliente es cada vez más exigente, debido a que la percepción de la calidad en el servicio varía de un cliente a otro y no es la misma para el comprador que para el proveedor.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio suele contentarse con el producto base, sin servicios y, por lo tanto más barato. Poco a poco sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

---

<sup>11</sup> Léxico Económico Financiero y de Seguros. Bancaja Valencia España. Enero 2000.

## **b. FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Las fases que ocurren en la calidad en el servicio son las siguientes:

- Transmitir una actitud positiva: Lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros.
- Identificar las necesidades de los usuarios: Es de suma importancia, ya que de ésta forma se pueden identificar y entender las necesidades y expectativas de los usuarios, para poderlas así anticipar.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios: Para lograr la satisfacción de los clientes se puede alcanzar haciendo que este se sienta bien e importante, a través de un clima confortable.
- Asegurarse de que los usuarios estén satisfechos: Estos se obtienen brindando un notable servicio, identificando a los usuarios como individuos especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio al usuario.

**c. ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO**

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, la cual debe ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende 8 elementos que son:

1. Sentirse bien con lo que se hace
2. Practicar la cortesía
3. Dar a los usuarios señales positivas
4. Actuar para el usuario
5. Aprender y crecer en el trabajo
6. Demostrar involucramiento
7. Proyectar imagen de expertos
8. Dar seguimiento al servicio

**d. CALIDAD EN EL SERVICIO BASADO EN NORMAS**

La calidad en el servicio es un compromiso total entre la gerencia y equipo de empleados, para satisfacer las necesidades de los clientes, la primera vez y todas las demás, por esta razón las organizaciones para encausar sus actividades dentro de un patrón de comportamiento adecuado, se basan en

normas y especificaciones, que les permitan facilitar y racionalizar el uso de los recursos, proteger los intereses del cliente y organizar la prestación de los servicios por procedimientos.

- **NORMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Para que un producto o servicio sea normalizado y pueda repetirse un gran número de veces exactamente como se requiere, deben escribirse las especificaciones de manera que solo tengan una interpretación, existen normas que sí se utilizan, se puede garantizar que las especificaciones satisfarán ciertos criterios aceptados de desempeño. La organización internacional para la normalización (ISO) ha definido una serie de normas (ISO 9000) donde se plasma los requisitos necesarios para la administración de la calidad, son genéricas ya que se aplican a todas las funciones y a todas las organizaciones.

La ISO 9000, es un conjunto de 5 normas de alcance mundial para productos y servicios, para el caso la norma que se aplica es la ISO 9000-4 llamada



"Administración de la Calidad y Elementos de Sistemas de Calidad, parte II Lineamientos para Servicio.", donde se relacionan la calidad y la satisfacción del cliente, así como también los principios genéricos de administración para establecer e implantar un sistema de calidad, dichos principios son:

Principio #1 Organización orientada al cliente

Principio #2 Liderazgo

Principio #3 Participación del personal

Principio #4 Enfoque a procesos

Principio #5 Enfoque del sistema hacia la gestión

Principio #6 Mejora continua

Principio#7 Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Principio #8 Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

- **CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS DE SERVICIO AL  
CLIENTE**

Las normas de calidad deben ser operativas, por lo que Jacques Horovitz, manifiesta que deben contener las siguientes características:

- Deben expresarse desde el punto de vista del cliente.
- Una norma de calidad en el servicio debe basarse en las necesidades del cliente para precisar las actividades a realizar y definir los métodos que se van a utilizar para llevarlas a cabo, todos los miembros de la organización deben saber lo que tienen que hacer y sobre todo entender por qué lo hacen.
- Deben ser ponderables.
- Esto quiere decir que pueden y deben medirse cualidades en un servicio tales como: la atención, la acogida, la amabilidad, entre otras. Esta medición no es necesariamente cuantitativa, ya que no se miden por lo que duran, sino porque estén presentes en el momento preciso.
- Deben ser utilizables por toda la organización.

- Las normas de calidad en el servicio deben ser conocidas y utilizadas por toda la organización para que se pueda garantizar una mayor satisfacción por parte del cliente.
- Todos deben saber cómo y por qué su trabajo contribuye a servir mejor al cliente.

## **5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD**

### **a. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Actualmente al aplicar el proceso administrativo es de mucha importancia dentro de las empresas, debido que es a través de ello se puede lograr obtener una buena administración.

El proceso administrativo es universal, por ende puede aplicarse a cualquier tipo de organización, así mismo la calidad contribuye a mejorar la cultura de servicio en las instituciones.

La aplicación de la calidad en las fases del proceso administrativo hace que en la institución se desarrollen eficientemente las actividades.

**1.La Planeación.** Ésta etapa es de suma importancia ya que en ella se establecen objetivos, políticas, estrategias, procedimientos y programas con la finalidad de realizar ordenada y adecuadamente las actividades requeridas para un buen desempeño institucional.

**2.La Organización.** En esta etapa se diseña lo referente a las actividades a realizar para cumplir con los objetivos trazados; además se definen los grados de autoridad, relaciones, tramos de control, así como también las diferentes funciones de cada nivel de la organización.

**3.La Dirección.** Consiste en orientar y coordinar los esfuerzos de los empleados para alcanzar los objetivos, de tal manera que el ambiente y cultura organizacional en el que se trabaja permita que se desempeñen efectivamente; por lo que la Dirección debe aplicar 3 elementos esenciales tales como la motivación, el liderazgo y la comunicación.

**4.El Control.** Es el proceso en el cual se mide, verifica y corrigen posibles desviaciones respecto a lo planeado, ya que se evalúa lo real con lo esperado.

**b. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

La aplicación de la calidad al proceso administrativo es importante, ya que a través de ella se adecua todos los elementos de la institución para brindar servicios, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios.

Algunos de los aspectos comparativos entre una misma organización que inicialmente no involucra calidad en el proceso administrativo y que luego lo implementa, se ejemplifican a continuación:

En cuanto a la Planeación, no existe un perfil definido en las instituciones que no implementan calidad en sus procesos; en cambio las que si lo hacen poseen planes a largo plazo y mayor sensibilización ante los cambios.

La organización en una empresa sin calidad en sus procesos no es clara, ya que por ejemplo, la estructura organizativa no está definida y tampoco lo están sus actividades. Todo lo anterior es completamente opuesto en una institución que posee el concepto de calidad en sus procesos.

En lo que respecta a la Dirección, el compromiso hacia la calidad, liderazgo, comunicación, conocimiento de costos de calidad, entre otros aspectos, no están claramente establecidos en una institución que no ejecuta calidad en sus procesos, a diferencia de la que sí lo hace.

A diferencia de otro tipo de empresas, no existen estándares de control para aquellas que no poseen como parámetro la filosofía de la calidad en sus procesos o actividades.

Para visualizar mejor esta situación ver el anexo #5, donde se establece una situación comparativa entre una empresa que inicialmente no utiliza el enfoque de calidad, y que luego lo implementa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**

#### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.OBJETIVOS**

###### **GENERAL**

Diseñar un programa de calidad en el servicio al cliente en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, que contribuya a brindar a sus usuarios servicios con calidad.

###### **ESPECÍFICOS**

- Evaluar las principales variables en los procesos administrativos que inciden en la calidad de los servicios de la Alcaldía de Nueva San Salvador.
- Evaluar las actitudes y aptitudes que influyen en el comportamiento de los trabajadores en la prestación de los servicios.
- Proponer un programa de calidad en el servicio al cliente para que se brinde a los usuarios servicios con calidad.

## **2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se utiliza es el inductivo, cuya característica principal es partir de lo particular a lo general; por lo que se analiza cada variable o elementos considerados en el trabajo de investigación que después se unifican como un todo.

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es el descriptivo, porque permite obtener información respecto al servicio brindado por la Alcaldía a los usuarios de la misma.

La investigación requiere del conocimiento y manejo teórico que permita profundizar acerca de la calidad en el servicio de atención, basándose en ello, la investigación se lleva a cabo en dos etapas:

- a. Investigación Bibliográfica. La base teórica constituye un apoyo fundamental en lo que respecta a la calidad, sus principios y fundamentos, así mismo los elementos contenidos en ella como son las actitudes y los procesos.



b. Investigación de Campo, en esta etapa se obtiene la información acerca del servicio que se presta a los usuarios de la Alcaldía, con el propósito de comprobar las hipótesis que se han planteado.

#### **4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación demanda la aplicación de técnicas para obtener la información requerida, por lo que se utiliza:

- Encuesta: es dirigida a los usuarios y a los empleados de la Alcaldía; donde se obtiene la opinión de ambas partes en lo que se refiere al servicio brindado. (Ver anexo #6 y #7 respectivamente)
- Entrevista: es dirigida a las jefaturas de cada unidad en estudio y al Gerente General de la institución, permitiendo establecer comparaciones entre las opiniones de empleados y jefes en cuanto al servicio se refiere. (Ver anexo #8)
- Observación Directa: ésta se realiza mediante visitas a la institución y se utiliza las fichas o guías de observación, que permite obtener más de cerca información cualitativa. (Ver anexo #9)

## 5. DETERMINACIÓN Y TAMAÑO DE UNIVERSO Y MUESTRA

### a. UNIVERSO

La investigación se enfoca en dos sectores que para el caso, se denomina universo.

El primer universo lo constituyen los empleados de las distintas unidades, por lo que se realiza un censo obteniéndose así mayor representatividad. Las unidades y el personal que labora en las mismas se muestran en el cuadro siguiente:

UNIDADES	Nº DE EMPLEADOS
Registro Familiar	5
Registro Tributario	10
Cuentas Corrientes	10
Tesorería	4
Recuperación de Mora	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

Además, como representantes de la Dirección se involucran al Gerente General y a los jefes de las unidades antes mencionadas.

## **b. MUESTRA**

El segundo universo está conformado por los usuarios que solicitan servicios internos en las unidades antes mencionadas. Para el caso, debido a que este universo es muy amplio se determina una muestra.

### **Determinación de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se considera las estadísticas diarias aproximadas del total de usuarios que realizan trámites en dicha Alcaldía.

La fórmula que se utiliza para determinar la muestra es la siguiente:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

e: Máximo error posible

Q: Probabilidad de fracaso

Los datos para determinar la muestra son los siguientes:

N=433 usuarios

e=5%

P=0.5

Z=95% = 1.96

Q=0.5

El valor Z se trabaja con 1.96, que equivale al 95% de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal.

Aplicando en fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50) \times (433)}{(0.05)^2 (433-1) + (1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$n = \frac{415.8532}{1.08 + 0.9604}$$

$$n = \frac{415.8532}{2.0404}$$

$$n = 204 \text{ Encuestas}$$

Las 204 encuestas se distribuyen a los usuarios de la siguiente manera:

UNIDADES	PORCENTAJE	Nº DE ENCUESTAS
Registro Familiar	71.1%	144
Registro Tributario	15.9%	33
Cuentas Corrientes	10.2%	21
Recuperación de Mora	2.8%	6
<b>TOTAL</b>	100.0%	204

Nota: Tesorería no se indica en el cuadro, debido a que el personal de esta unidad se encuentra distribuido en Registro Familiar y Cuentas Corrientes.

El porcentaje del cuadro anterior se determina basándose en el anexo #10, así por ejemplo:

- Registro Familiar= 308/433 (total de usuarios al día)
  - = 71.1% x 204 encuestas
  - = 144 encuestas

Así de igual manera con las restantes unidades.

## 6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida se ordenó a través de cuadros de frecuencia, que luego se analizan e interpretan y se determina así el nivel de significación de los resultados.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Aunque existe en el interior de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, muchas unidades que intervienen en la prestación de servicios, se realizó el diagnóstico a las siguientes unidades por el hecho de que se consideran como unidades claves debido a que se relaciona directamente con los usuarios:

- Unidad de Registro del Estado Familiar
- Unidad de Registro Tributario
- Unidad de Cuentas Corrientes
- Unidad de Recuperación de Mora
- Unidad de Tesorería

Los principales hallazgos encontrados a través de la encuesta (Ver anexo #7) y entrevista (Ver anexo #8) realizadas a empleados y autoridades de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, se presentan a continuación:

## **1. ESTABILIDAD LABORAL Y NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**

La mayoría de empleados que labora en las unidades mencionadas manifiestan poseer de 6 a más años de trabajar en la institución, lo que se traduce, según opinión de los mismos, en una estabilidad laboral aceptable.

Por otra parte, un 73% de los empleados dicen poseer un nivel académico entre Bachillerato y Universitario, por lo que consideran estar calificados para realizar las actividades y funciones que se les asignen.

## **2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

La mayoría de empleados manifiesta conocer y recordar elementos de la Misión y la Visión; pero no se sienten identificados y comprometidos con las mismas, ya que la Dirección no los involucra en la elaboración de las mismas.

## **3. OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES**

Los jefes de las distintas unidades, opinan que en la institución existen objetivos claramente definidos y que los han dado a conocer a los empleados; sin embargo la

mayoría de ellos opinan al respecto, que no se les ha dado a conocer los objetivos institucionales ni los de su área de trabajo, ya que los primeros solo se dan a conocer a nivel de jefaturas y los segundos son asumidos por ellos como las actividades que realizan en su área de trabajo, por lo que no saben si están satisfaciendo las necesidades y exigencias requeridas.

#### **4. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

Los jefes de las unidades involucradas, manifiestan poseer políticas y estrategias orientadas a la atención al cliente; sin embargo la mayoría de empleados dicen desconocerlos.

Un 66% de empleados manifiesta conocer las políticas y estrategias institucionales, además son de la opinión que éstas solamente se enfocan en el área de Recursos Humanos.

#### **5. PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES**

Tanto los jefes como empleados de las unidades anteriormente mencionadas son de la opinión que cuentan con programas y proyectos que están orientados a beneficiar la comunidad, sin embargo los primeros manifiestan que la



Dirección no involucra directamente a los empleados en el diseño de los Programas y Proyectos.

#### **6. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

La Dirección es de la opinión que la parte del presupuesto que se orienta a la Alcaldía para gastos de funcionamiento les permite establecer un margen financiero, que bien puede utilizarse para mejorar el servicio brindado a los usuarios.

Como contraparte los empleados manifiestan no participan en la elaboración del presupuesto de sus unidades; por lo que muchas veces ignoran si se asignan recursos en sus áreas de trabajo respectivas.

#### **7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El 48% de los empleados de las unidades que brindan servicio directo a los usuarios, dicen no conocer la Estructura Organizativa de la Alcaldía y que como consecuencia de ello están inseguros respecto a cuál es el nombre del puesto de trabajo que ocupan.

Sin embargo la mayoría de empleados manifiesta conocer las diferentes áreas con las cuales se interrelaciona su

unidad, debido a la constante relación ejercida al desarrollar las actividades diarias.

## **8. PROCESOS**

La mayoría de empleados de las unidades que brindan servicio directo a los usuarios, manifiestan conocer el proceso que deben seguir para desarrollar sus actividades, sin embargo, coinciden al opinar en aspectos relacionados al servicio que muchas veces ocasionan inconvenientes e incomodidades tanto a los empleados como a los usuarios, dichos aspectos son:

- Las actividades que se realizan se han aprendido por la transmisión de hábitos y costumbres que han desarrollado anteriormente los encargados de las unidades.
- No cuentan con documentos técnicos que reflejen los procedimientos y actividades que realmente se ejecutan.
- Las facturas y comprobantes que recibe la Alcaldía en concepto de egresos, están representados monetariamente en Dólares(\$) y los formularios o formatos que actualmente poseen para el registro de los mismos se identifican con el signo del Colón (¢); lo que implica hacer las conversiones respectivas de Dólar a Colón,

traduciéndose en un cuello de botella por el tiempo empleado para realizar las mismas.

- Algunos de los empleados dicen necesitar materiales y equipo de oficina para agilizar los procesos, además cuando se solicitan no se reciben oportunamente.
- Algunos empleados manifiestan que no existe actualización en los pagos efectuados por los contribuyentes, con respecto a las tasas e impuestos municipales.
- También dicen que existen unidades, donde una persona específica puede realizar una determinada actividad y sin su participación no es posible darle seguimiento al proceso.
- Según opinión de los empleados, no existe adecuada distribución de actividades, ya que a algunos se les asigna más responsabilidad que a otros, y que muchas veces no está de acuerdo al puesto que desempeñan.
- Por otra parte, los jefes de las unidades y la Dirección dicen que se está promoviendo en cada unidad la realización el levantamiento de procesos para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía.

## **9. CLIMA LABORAL**

Según empleados de las unidades involucradas en la prestación de directa de los servicios, el Clima Laboral en el que desarrollan sus actividades es el adecuado; ya que existe respeto y confianza entre empleados, así mismo entre jefes y empleados.

Además opinan que los conflictos que surgen son resueltos mediante diálogos y reuniones de trabajo, tomando de referencia el Reglamento Interno de la Alcaldía.

## **10. MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN**

### **10.1 MOTIVACIÓN**

La mayoría de empleados de las distintas unidades involucradas, manifiestan no estar satisfechos con las instalaciones de la Alcaldía, debido a que no cuentan con adecuada distribución de espacio, ventilación, entre otras. A pesar de lo anterior, opinan sentirse satisfechos con el trabajo que desarrollan y lo manifiestan, a través de tomar iniciativa para resolver problemas que presentan los usuarios.

Según opinión de los empleados, las prestaciones adicionales a la Ley que la Alcaldía brinda son el Seguro Médico y el Seguro de Vida.

## **10.2 LIDERAZGO**

El estilo de liderazgo que prevalece en los jefes, al interior de cada unidad es el democrático, según la percepción de los empleados; ya que manifiestan que se les considera su opinión en la toma de decisiones; además les estimulan a desempeñar mejor sus actividades y les fomentan el trabajo en equipo.

## **10.3 COMUNICACIÓN**

Es importante señalar que la comunicación que fluye entre unidades, según opinión de los empleados, no es ágil ni rápida, cuando se realizan procesos que inician en una unidad y terminan en otra.

Sin embargo, los jefes y empleados califican los mecanismos de comunicación de buenos a excelentes dentro de la unidad a la que pertenecen, manifiestan además que los medios son: el escrito y por medio de charlas informativas.

## **11. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La mayoría de empleados que laboran en las unidades involucradas para prestar servicios de forma directa a los usuarios, manifiesta recibir capacitaciones en áreas como: atención al cliente, relaciones interpersonales y otras que la Dirección crea convenientes, para que desarrollen mejor sus actividades. Sin embargo, tanto jefes como empleados manifiestan que las capacitaciones no tienen una programación definida respecto a la periodicidad con que deben ser impartidas.

## **12. MECANISMOS DE CONTROL INSTITUCIONAL**

Según la opinión de los empleados de las unidades involucradas, sus respectivos jefes los evalúan mensualmente en cuanto al desempeño. Sin embargo, el 40% manifiesta no conocer los instrumentos con que son evaluados.

Por otra parte el 55% de los empleados de las citadas unidades, manifiestan no conocer si en la unidad a la que pertenecen se lleva un control estadístico de los usuarios que se atienden; igual opinión poseen respecto a mecanismos

que permitan determinar el nivel de satisfacción en el servicio que se brinda a los usuarios.

### **C. PERCEPCIÓN DEL USUARIO AL SERVICIO QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**

A través de una encuesta dirigida a usuarios (Ver anexo #6) que realizan trámites en las distintas unidades que se relacionan directamente con la prestación de servicios, se determinó la opinión de éstos respecto al servicio brindado por los empleados de la institución. Entre los hallazgos determinados en la misma tenemos:

#### **1. ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

- El 50% de usuarios considera que la actitud de algunos empleados no es la adecuada; ya que actúan de acuerdo a su estado de ánimo y no bajo la norma de prestar servicios de calidad, sin embargo el resto de usuarios son de la opinión que el servicio brindado es adecuado.

#### **2. SERVICIO**

- El 50% de los usuarios manifiesta que cuando surge algún problema, no se les resuelve de manera ágil y oportuna;

ya que han tenido que esperar muchos días para que se les resuelva, ocasionandoles molestias e incomodidades.

- La mayoría de usuarios manifiesta que al momento de solicitar el servicio encontraron a la persona indicada para que se los brindara; sin embargo, manifiestan que el tiempo aproximado para realizar su trámite es de una a tres horas.
- La mayoría de los usuarios no encuentran visible el horario de atención que la Alcaldía posee, lo que muchas veces les dificulta al solicitar el servicio.
- La mayor parte de usuarios manifiesta que la persona que les indica el lugar donde deben realizar su trámite son miembros del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), lo cual, según ellos, no es lo adecuado.
- El 75% de usuarios expresa que la Alcaldía no les permite expresar sus quejas o sugerencias y que les agradaría hacerlo y preferiblemente de forma verbal.
- Los usuarios expresan algunos aspectos que consideran que se debería cambiar al interior de cada unidad para mejorar así el servicio que reciben, entre algunos de los aspectos se mencionan: rapidez, agilidad y



eficiencia en los procesos, capacitar al personal, adecuar instalaciones, señalización y orientación.

- Un aspecto importante en cuanto a los usuarios, es que opinan que debe dársele un trato preferencial a los adultos mayores, discapacitados y mujeres embarazadas.

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Se concluye que la mayoría de los empleados de las unidades que prestan servicio directo a los usuarios, no son involucrados en la elaboración de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias institucionales, ni tampoco se les ha dado a conocer adecuadamente por lo que no se sienten identificados ni comprometidos con la misma.

Se recomienda que la Dirección de la Alcaldía de a conocer a los empleados de las unidades involucradas en la prestación directa de los servicios a los usuarios, la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias para que se sientan identificados y asuman un grado de compromiso mayor con la institución en los servicios que brinda.

2. Se concluye que las Dirección no ha dado a conocer la Estructura Organizativa a los empleados y como consecuencia de ello no se identifican dentro del organigrama.

Se recomienda que la Dirección De a conocer la Estructura Organizativa a través de un esquema representativo de los mismos donde se refleje claramente los niveles jerárquicos que conforman la institución.

3. Se concluye que el presupuesto permite un margen financiero que puede utilizarse para mejorar el servicio.

Se recomienda que la Dirección tome en cuenta las necesidades de la institución tanto de Recursos Financieros y de Recursos Humanos con el objeto de contribuir a prestar servicios con calidad.

4. Se concluye que los procesos que desarrollan los empleados en las distintas unidades, no están unificados, ni claramente definidos, por lo que cada unidad sabe los procesos realizados en sus áreas de trabajo; pero no en las restantes áreas, ocasionando pérdidas de tiempo tanto a los empleados como a los usuarios.

Se recomienda unificar, definir y dar a conocer claramente los procesos que se realizan a nivel de unidad; así como a nivel general, para que el personal se oriente sobre cuál es el seguimiento que se da a los trámites y que conozca cuál es su participación en los procesos generales.

5. Se concluye que la Alcaldía no posee un mecanismo que le permita canalizar las quejas o sugerencias de los usuarios.

Se recomienda que se implemente instancias para escuchar y canalizar las quejas o sugerencias de los usuarios, para proyectar una mejor imagen en los servicios que presta. (Ejemplo Buzón de Sugerencias)

6. Se concluye que la institución no cuenta con una adecuada programación para impartir y dar seguimiento a las capacitaciones; lo que hace que no tomen conciencia sobre la aplicación de las mismas.

Se recomienda que se elabore un programa de capacitación y se le dé seguimiento para garantizar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.

7. Se concluye que la institución no ha establecido un sistema de evaluación del desempeño que le permita medir el alcance de los objetivos y las evaluaciones que hacen no son conocidas por los empleados.

Se recomienda que se elabore instrumentos o manual de evaluación del desempeño de los empleados.

8. Se concluye que la Alcaldía no posee rótulos donde dé a conocer a los usuarios el horario de atención al ni el precio de los documentos.

Se recomienda que en la Alcaldía debe colocar rótulos donde se dé a conocer: el horario de atención al usuario y el precio de los documentos.

9. Se concluye que en la institución no hay personal específico que oriente a los usuarios acerca de dónde y cómo deben realizar sus trámites.

Se recomienda que ubiquen a la entrada de la Alcaldía una o varias personas que orienten a los usuarios acerca de dónde y cómo debe realizar sus trámites.

10. Se concluye que la institución no cuenta con mecanismos para atender a adultos mayores, personas discapacitadas y mujeres embarazadas.

Se recomienda que se cree mecanismos para atender exclusivamente a adultos mayores, personas discapacitadas y mujeres embarazadas.

11. Se concluye que la institución no posee instrumentos para evaluar el nivel de satisfacción del servicio brindado a usuarios.

Se recomienda que se elabore instrumentos para evaluar el nivel de satisfacción del servicio brindado a

usuarios, que le permita a la institución medir el alcance de los objetivos que se han propuesto.

12. Se concluye que la Alcaldía no cuenta con un programa de calidad el servicio brindado a los usuarios.

Se recomienda que se implemente un programa de calidad en el servicio brindado a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

Para proporcionar una visión general de la propuesta del programa de Calidad en el Servicio al cliente de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, es necesario presentar en primer lugar y como preámbulo el contexto estratégico y cultural de la institución, que es la Misión, Visión, Objetivos, Políticas Institucionales, que engloban las acciones a seguir por la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador. En segundo lugar se presenta el Programa de Calidad, donde se describe la Misión, Visión, Objetivos, entre otros aspectos relacionados con el Programa de Calidad; de igual manera se muestra los procesos actuales y propuestos en un cuadro comparativo, de cada una de las unidades que brindan servicio directo a los usuarios.



**CONTEXTO ESTRATEGICO Y CULTURAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
NUEVA SAN SALVADOR**

**◆ MISIÓN INSTITUCIONAL**

Convertir a la ciudad de Nueva San Salvador en uno de los municipios más importantes del país, en lo concerniente a la seguridad, limpieza, deporte y recreación, con desarrollo sustentable, participativo que permita una mejor calidad de vida para sus ciudadanos y a las generaciones venideras, donde todos puedan sentirse orgullosos de ser tecleños.

**◆ VISIÓN INSTITUCIONAL**

Ser una institución que conduzca un proceso sistemático y sostenido de trabajo bajo la filosofía de la calidad para facilitar la mayor participación de todos sus ciudadanos y demás actores de la localidad, para conseguir un desarrollo integral del municipio en todas sus dimensiones, tanto económicas, políticas, sociales, ecológicas y psicológicas, culturales, etc., para el beneficio directo de la familia tecleña y de los municipios aledaños.

## ◆ OBJETIVOS INSTITUCIONALES

### GENERAL

Ejercer un trabajo eficiente y transparente que permita brindar servicios con calidad a la población, dentro de cada uno de los ejes establecidos en la gestión municipal 2000-2003.

### ESPECÍFICOS

- Hacer de Santa Tecla un municipio más limpio, ordenado, recreativo, seguro, participativo y con desarrollo sustentable.
- Preparar un plan de capacitaciones para los empleados encaminados a brindar servicios con calidad tanto al contribuyente o usuario de nuestros servicios.
- Ejecutar la mayor cantidad de obras en la zona rural del municipio.
- Aplicar un sistema de pago de tasas más justo y equitativo.
- Aprobar ordenanzas que vayan dirigidas a beneficiar a la población en general.

- Asegurar la estabilidad laboral de los empleados municipales incrementando, el nivel de satisfacción de los mismos para brindar así servicios con calidad.
- Realizar gestiones de trabajo con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.
- Impulsar centros de comercio para generar más y mejores empleos.

**PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**

**A.DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

El Programa de Calidad en los Servicios se constituye como una herramienta administrativa necesaria a la Alcaldía para orientar al personal hacia el alcance de los objetivos y a la proyección favorable de la imagen institucional.

Este Programa comprende: Misión, Visión, Política de calidad, Objetivos, Importancia, Políticas, Estrategias, así como partes principales del programa:

- Mecanismos de Participación e involucramiento de la Dirección y de empleados en la política de calidad.
- Las funciones administrativas del Programa.
- Procesos Específicos; donde se describen y representan los procesos de las distintas unidades que brindan servicios interno-administrativos en la institución.  
Además se presenta los lineamientos que contribuirán a que dichos procesos cumplan con la Política de Calidad.
- Propuestas de reconocimiento e incentivos del personal involucrado en los procesos.

**B.MISIÓN DEL PROGRAMA**

"Ser la herramienta técnica que le permita a la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador brindar servicios con calidad, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios del Municipio"

**C.VISIÓN DEL PROGRAMA**

"Convertirse en un programa vital que oriente la proyección de la imagen de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador y las actividades que desarrollan los empleados, hacia la excelencia en los servicios que se brinda a los usuarios".

**D. POLÍTICA DE CALIDAD**

"La Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, es una entidad gubernamental comprometida a la prestación de servicios con calidad; mejorando continuamente los procesos bajo una filosofía de trabajo, para cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios"

Esta Política se basa en los siguientes principios:

- Compromiso a la prestación de servicios con calidad a la población de Santa Tecla.
- La mejora continua, mediante la actualización de los procesos aplicando nuevas técnicas que se traduzcan en usuarios satisfechos.
- Filosofía de Trabajo, en la que las autoridades y empleados brinden servicios aplicando, entre otros, los siguientes valores:
  - ✓ Practicar la amabilidad
  - ✓ Practicar la cortesía
  - ✓ Dar a los usuarios señales positivas
  - ✓ Actuar para el usuario
  - ✓ Demostrar espíritu de servicio

## **E.OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **OBJETIVO GENERAL**

Mantener un Programa de mejora continua en la calidad de los servicios de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador; así como también el compromiso de los empleados a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Asignar los recursos necesarios para que el personal pueda desarrollar con eficiencia los procesos dentro del programa.
- Revisar y actualizar los procesos en las diferentes áreas orientándolos a la mejora continua.
- Asegurar el compromiso de los empleados hacia la prestación continua de servicios con calidad.
- Diseñar un Programa de capacitación constante en calidad, que incremente la eficiencia de los empleados e indique lo que deben hacer y cómo lo deben hacer, para que brinden servicios con calidad a los usuarios.

### **F. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA**

El contar con el "Programa de Calidad en el Servicio al Cliente" permitirá que la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador brinde servicios con calidad a sus usuarios; proyectando así una imagen favorable hacia el Municipio así como garantizar la mejora continua en sus procesos y el compromiso de sus empleados hacia la calidad.

Así mismo, el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, contará con una herramienta

administrativa básica que le permitirá brindar servicios con calidad a los usuarios y a la vez como guía para los procesos.

#### **G.POLÍTICAS DEL PROGRAMA**

- Los servicios que se brindarán, tendrán como base siempre la Política de Calidad.
- Trabajar todos los procesos internos con el enfoque de calidad.
- La percepción interna de los empleados hacia el servicio será medida cada tres meses a fin de retroalimentar el sistema.
- El Comité de Calidad será el encargado de monitorear, medir el progreso y mejora en la calidad de los servicios que se brinda a los usuarios.
- Capacitar al personal cada nueve meses en áreas que se requiera, para darle seguimiento a la calidad en los servicios.
- Premiar al empleado por el desempeño adecuado de las actividades a través de diplomas de reconocimiento, bonos y por el cumplimiento de la calidad.



## **H. ESTRATEGIAS**

Para que el Programa de Calidad se desarrolle con eficiencia, se deberá emplear ciertas herramientas que lo facilitarán, por ejemplo:

- Entregar por escrito la Política de Calidad a todos los empleados de la Alcaldía para que se identifiquen con ella y la pongan en práctica.
- Evaluar el desarrollo de la calidad en los procesos, con todas las personas involucradas en el mismo, ya sea clientes internos o externos.
- Realizar visitas no programadas a las unidades administrativas; para medir y evaluar el desempeño del personal que labora en los mismos.
- Crear un Comité de calidad, que posea autoridad para que pueda ejecutar normas, actividades, convocatorias y monitorear el progreso de la calidad.
- Reconocer al empleado más destacado por su participación y cumplimiento con la filosofía de la calidad, con la modalidad de que el empleado seleccionado sea elegido por sus compañeros.
- Motivar al personal en reuniones oficiales para que desempeñen eficientemente sus labores.

## **I. ETAPAS DEL PROGRAMA**

### **1. MECANISMOS DE INVOLUCRAMIENTO DE EMPLEADOS Y DIRECCIÓN, AL PROGRAMA DE CALIDAD.**

La Dirección de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador y los empleados de la misma, firmarán una carta (Ver Anexo #11 y #12, respectivamente), comprometiéndose a cumplir con los parámetros indicados en ella.

Funciones que deben asumir los participantes, al firmar la carta de compromiso hacia el Programa:

#### **DIRECCIÓN**

- Implementar y dar seguimiento al Programa de Calidad en el Servicio.
- Proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Fomentar el trabajo en equipo y apoyar las demás actividades orientadas al mismo fin.
- Motivar al personal constantemente para que se desempeñen eficientemente en su puesto de trabajo.

**EMPLEADOS**

- Cumplir con los lineamientos que involucra el Programa de calidad.
- Mostrarse siempre dispuestos a aceptar y formar parte de los cambios que surjan en el desarrollo del Programa.
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Practicar la amabilidad y cortesía.
- Resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente.

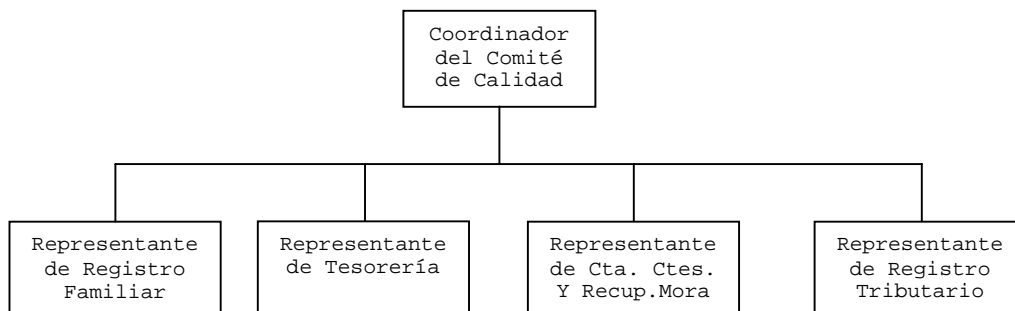
**2.ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

El aseguramiento de la calidad en los servicios dentro de la institución se garantiza a través de la formación de un Comité de Calidad, que dependerá directamente de la Gerencia General y que tendrá como objetivo primordial involucrar a todo el personal en la filosofía de la calidad.

El Comité de Calidad deberá estar integrado por:

- Un representante propietario y un suplente de las unidades, de Registro Familiar; Registro Tributario; Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora y Tesorería; los que nombrarán a un coordinador, que tendrá como función coordinar las actividades que se desarrollan para implementar y dar seguimiento al programa de calidad en los servicios.

**COMITÉ DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN  
SALVADOR**



Elaborado por el Grupo. Año 2002

**2.1 Funciones del Comité de Calidad:**

- Evaluar mensualmente los avances de la calidad a través de breves encuestas a los usuarios y a empleados para que brinden nuevas ideas de mejora.

- Implementar el programa de calidad en el servicio involucrando a todo el personal para que lo hagan parte de sus labores diarias.
- Reportar mensualmente los resultados obtenidos al implementar la calidad.
- Coordinar la capacitación de todo el personal en las herramientas requeridas por la calidad, de acuerdo a la unidad a la que pertenecen.
- Programar reuniones periódicas para: evaluar, autorizar y dar seguimiento a las sugerencias.
- Fomentar el trabajo en equipo, para cumplir con los objetivos de la calidad.
- Retroalimentar al personal que esté participando en el Programa de calidad en el servicio.
- Elaborar conjuntamente un periódico mural donde se de a conocer lo que se está haciendo en lo que respecta a la calidad y además reservar un espacio donde se haga mención honorífica de los empleados más destacados y que contribuyen a la calidad en el servicio.

### **3. Procesos Específicos del Programa de calidad**

Los procesos que se detallan en esta etapa son aquellos que permitirán brindar servicios con calidad a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador. Los procesos contenidos en el Programa son:

- Para la Unidad de Registro Familiar, encargada de elaborar, procesar y entregar los documentos personales y de identificación a los ciudadanos de la localidad.
- Para la Unidad de Tesorería, encargada del manejo de todos los ingresos percibidos por la institución y de los egresos incurridos al desarrollar las actividades de la Alcaldía.
- Para la Unidad de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, administrar los tributos recaudados en el municipio, al igual que las cuentas morosas.
- Para la Unidad de Registro Tributario, registrar inmuebles, y establecimientos y aspectos tributarios.

A su vez cada unidad se estructura de la siguiente forma:

- Descripción y funciones de la unidad, detallando las actividades que diariamente se realizan en la misma.

- Recursos a utilizar, especificando personal y equipo de oficina requerido para desempeñar con eficiencia las actividades.
- Necesidades de capacitación, donde se reflejan tres áreas: actitudinal, cognoscitiva y motivacional, constituyendo la base de conocimiento de los empleados.
- Motivación, para que los empleados reflejen actitudes positivas al prestar servicio a los usuarios.
- Características del servicio, constituyéndose como los parámetros a aplicar para brindar servicios con calidad.
- Indicadores y mecanismos de evaluación a utilizar para medir la calidad, para que de esta manera pueda haber retroalimentación y establecer mecanismos para mejorar continuamente el servicio.
- Proceso escrito y su respectivo flujograma, constituyéndose como una guía para el personal, en lo referente a la prestación de los servicios.

**A. UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

**OBJETIVO:** Administrar eficientemente el registro y emisión de documentos de los ciudadanos, para garantizar la identificación de quienes lo reciben.

**RESPONSABLE:** Jefe de Registro Familiar

**1. DESCRIPCIÓN**

Esta unidad es la encargada de elaborar, procesar y entregar los documentos Personales a los ciudadanos de la localidad.

**2. FUNCIÓN GENERAL**

Registrar y emitir documentos de los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.

**2.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Organizar, administrar y mantener actualizado el servicio de registro de los hechos y actos de la vida de las personas a partir de su nacimiento.
- Extender Certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, Defunción, Adopción, Cambios de Nombre y Carné de Minoridad.
- Llevar estadísticas del número de personas atendidas diariamente y de acuerdo al tipo de trámite o documento solicitado.
- Dirigir y programar las actividades y tareas para que el personal las ejecute eficientemente en la unidad, además controlar el cumplimiento de las mismas y el tiempo en que se atiende a los usuarios.



### **3. RECURSOS A UTILIZAR**

- Personal con experiencia en archivo y en el área
- Computadoras
- Sistema de red interno
- Fotocopiadoras
- Fax
- Papelería y útiles
- Escritorios y sillas
- Estantes y archiveros

### **4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios deben capacitarse integralmente en tres niveles básicos:

▸ **Actitudinal:**

Manejo de Stres, para canalizar adecuadamente las emociones.

Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva al usuario.

Relaciones Interpersonales, para establecer una mejor relación con sus compañeros y usuarios.

▸ **Cognositiva:**

Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de la calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.

Legislación Civil, de Familia y Ordenanzas Municipales, para que puedan tener mejor marco de referencia del trabajo que realizan y además tengan la facultad de explicar mejor a los usuarios cualquier duda que manifiesten.

Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

▸ **Habilidades y Destrezas:**

Para comunicarse con el público.

De redacción y ortografía.

## **5.MOTIVACIÓN**

Orientar al desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de:

- Reconocer a los empleados más destacados en reuniones oficiales.
- Entregar diplomas de reconocimiento al buen desempeño.
- Entregar bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

## **6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Para lograr la calidad en los servicios los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
- Desarrollar espíritu de servicio
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios
- Procurar resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes

## 7. MECANISMO DE EVALUACIÓN

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación:

INDICADORES	INSTRUMENTOS A
<b>UTILIZAR</b>	
▸ Documentos extendidos entregados en el tiempo requerido	Encuesta a usuario
▸ Atención que los empleados brindan a los usuarios	Encuesta a usuario; Buzón de Sugerencias
▸ Rapidez en resolver los problemas a usuarios	Encuesta a usuario
▸ Periodicidad con que actualizan los procesos	Encuesta a empleados
▸ Satisfacción del usuario por el servicio que se le brinda	Encuesta a usuario

## 8. PROCESOS

En seguida se presentan los procesos respectivos a la Unidad de Registro Familiar y sus respectivos flujogramas y el cuadro comparativo de procesos actuales y propuestos en el Anexo #13.

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Partida  
**OBJETIVO:** Asentar a recién nacidos

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuario	Se presentan a Alcaldía a solicitar Asentar al recién nacido.	
2	Encargado de Asentamiento de Partida	<p>Solicita los:  Plantares, si el niño nació en clínica, hospital o fue atendido por partera autorizada.</p> <p>Si no, los interesados se presentan con el niño y dos testigos para hacer constar que éste nació en casa y se procede a tomar los plantares del niño en un formato que la unidad ya posee.</p> <p>Después de tomar los plantares solicita los datos personales de los padres y llena formato de asentamiento, y elabora partida de nacimiento.</p> <p>Al finalizar verifica la información junto con los padres, si hay errores, rectifica.</p> <p>Indica a los padres el día que pueden retirar la Partida de nacimiento.</p> <p><b>Requisito:</b> Los padres deben presentar Cédula de Identidad Personal o DUI.  La partida debe ir firmada por los padres y por el Jefe de Registro del Estado familiar.</p>	<p>2 min.</p> <p>2 min.</p> <p>2 min.</p> <p>2 min.</p> <p>1 min.</p>

DOCUMENTOS: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



<b>UNIDAD:</b> Registro Familiar <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Extensión de Carné de Minoridad. <b>OBJETIVO:</b> Extender documento de identidad a los menores de edad.	<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>
--	---

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuario	Solicita Carné de Minoridad y entrega Partida de Nacimiento.	.
2	Secretaria	Entrega ticket numerado y le indica que pase a cancelar. <b>Requisito: El interesado debe presentar Partida de Nacimiento.</b>  Elabora Carné de Minoridad y los pasa al Jefe para su respectiva firma.  Entrega Carné de Minoridad a interesado. <b>Requisito:</b> Carné de Minoridad debe estar firmado por el Jefe de Unidad.	1 min.   5 min.  1 min.

DOCUMENTOS: _____ _____ _____ CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____
---	---

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar

**NOMBRE DEL PROCESO:** Trámite para contraer Matrimonio

**OBJETIVO:** Brindar a los usuarios la posibilidad de contraer matrimonio

**AUTOR:**

**FECHA DE EMISIÓN:**

**FECHA DE REVISIÓN:**

**VERSIÓN:**

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuarios	Se presenta día Lunes a solicitar información para contraer matrimonio. <b>Requisito:</b> Presentar Partidas de Nacimiento y Cédulas de Identidad Personal.	
2	Encargado(a) de Matrimonios	Explica correctamente a los usuarios los requisitos para contraer matrimonio y lee los artículos del Código de Familia respectivos.  Levanta acta prematrimonial y prepara todos los demás documentos necesarios para realizar el matrimonio. Indica la fecha que se llevará a cabo el matrimonio.	30 min.  10 min.
3	Usuarios y Notario	Celebran matrimonio y lee Acta a los Contrayentes y la firman.	30 min.
4	Encargado(a) de Matrimonios	Recibe y asienta Acta de Matrimonio y les indica cuando deben retirar la Partida de Matrimonio. <b>Requisito:</b> El Acta de Matrimonio deberá estar completa y sin errores.	5 min.

DOCUMENTOS: \_\_\_\_\_

CONTROLES DEL PROCESO: \_\_\_\_\_

FIRMAS REQUERIDAS: \_\_\_\_\_

INDICADORES DE GESTIÓN \_\_\_\_\_

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Trámite para contraer Matrimonio  
**OBJETIVO:** Brindar a los usuarios la posibilidad de contraer matrimonio

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
	Encargado(a) de Matrimonios	<p>Determina que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Si los contrayentes pertenecen al Municipio, realiza en las Partidas de Nacimiento, la respectiva marginación.</li> <li>De lo contrario, envía informe a la Alcaldía donde pertenece cada uno de los contrayentes</li> </ol> <p>Entrega Partida de Matrimonio a interesados cuando estos llegan a retirarla, pasado el tiempo estipulado.  <b>Requisito:</b> Deberá haberse cumplido el plazo establecido para retirar el documento</p>	<p>30 min.</p> <p>1 min.</p>

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---



## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Acta de Matrimonio  
**OBJETIVO:** Registrar los matrimonios que se realizan en la Alcaldía y en el municipio.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuario	Se presenta al Registro de Familia para solicitar la inscripción de Acta de Matrimonio. <b>Requisito:</b> Deberá presentar el Testimonio de Escritura que consta que el interesado se ha casado.	
2	Encargado(a) de Matrimonios	Recibe y revisa cuidadosamente la documentación, si todo está completo da fecha aproximada de inscripción de Partida.  Procede a elaborar Asentamiento de Partida de Matrimonio y envía a jefe.  Archiva Partida para su posterior entrega. <b>Requisito:</b> Partida de Matrimonio debe estar firmada por Jefe de Unidad.	2 min.  5 min.  1 min.

DOCUMENTOS: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Divorcio  
**OBJETIVO:** Registrar los divorcios que se realizan en el municipio

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Encargado(a) de Matrimonios	<p>Recibe oficio de Divorcio completo.  <b>Requisito:</b> El oficio enviado por el Juzgado debe estar completo y sin errores para poder recibirlo.</p>	1 min.
		<p>Revisa y coloca los datos generales de la persona de acuerdo a oficio.  <b>Requisito:</b> Solicita a Interesado Acta de Matrimonio, para cancelarla, Partida de Nacimiento y DUI.</p>	2 min.
		<p>Si matrimonio es efectuado en la localidad:  <b>a. Registra divorcio y cancela matrimonio</b>  <b>b. Si no es efectuado en la localidad, envía informe a Alcaldía correspondiente para que la cancele</b></p>	2 min. 24 horas

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Defunciones  
**OBJETIVO:** Registrar las defunciones para mantener actualizado el archivo.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuario	Se presenta con los documentos de persona fallecida a solicitar asentamiento de Defunciones.	
2	Encargado(a) de Defunciones	<p>Revisa documentación y llena cuadro de control estadístico.  <b>Requisito:</b> Solicitar a interesado Partida de Nacimiento y Cédula de Identidad Personal o DUI. Además pregunta el lugar donde se enterrará a fallecido.</p> <p>Extiende permiso para poder enterrar a fallecido e indica la fecha exacta en que la Partida de Defunción estará lista.</p> <p>Procede a Elaborar Partida de Defunción  <b>Requisito:</b> Debe estar correcta y firmada por el Jefe de la Unidad.</p> <p>Si el fallecido es del Municipio:            a. Cancela Partida de Nacimiento.            b. De lo contrario, envía informe a la Alcaldía de donde es originario el fallecido.</p> <p>Entrega Partida de Defunción al cumplirse el tiempo estipulado para su entrega</p>	<p>10 min.</p> <p>5 min.</p> <p>15 min.</p> <p>10 min. 24 horas</p> <p>1 min.</p>

DOCUMENTOS: _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Familiar  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Extensión de Certificación de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio  
**OBJETIVO:** Extender documentos de identificación a los usuarios del municipio.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Usuario	Se presenta a solicitar la certificación requerida	
2	Recepción de Ventanilla	Entrega formato de solicitud de la Certificación requerida, según el caso.	1 min.
3	Usuario	Llena formato y lo entrega en ventanilla	
4	Recepción en Ventanilla	Recibe formato y lo envía para búsqueda. Entrega ticket numerado, donde le anota fecha y hora de entrega de documento. Además le indica que pase a cancelar la caja. <b>Requisito:</b> El formato debe estar correctamente lleno y completo.	2 min.
5	Usuario	Cancela el valor de Certificación y entrega formato a Cajera	
6	Auxiliar de Archivo	Busca Certificación y prepara para fotocopiar	2 min.
7	Encargado de Copias	Recibe y reproduce Certificación. <b>Requisito:</b> La Certificación debe ir firmada por el Jefe de la Unidad.	2 min.
8	Jefe de Departamento	Entrega Certificación al interesado	1 min.

DOCUMENTOS: _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____

**B. UNIDAD DE TESORERÍA**

**OBJETIVO:** Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros, las operaciones presupuestarias, contables y la generación de informes financieros.

**RESPONSABLE:** Jefe de Tesorería

**1. DESCRIPCIÓN**

Es la unidad encargada del manejo de todos los ingresos percibidos por la institución y de los egresos incurridos al desarrollar las actividades de la Alcaldía.

**2. FUNCIÓN GENERAL**

Velar por la adecuada administración de los recursos financieros percibidos por la institución a través de los tributos municipales; así mismo minimizar los gastos incurridos por la Alcaldía.

**2.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Programar, dirigir, coordinar y supervisar las operaciones relacionadas con la percepción, custodia, concentración y erogación de los fondos de la Alcaldía.
- Supervisar la recaudación de ingresos en concepto de pago de impuestos, tasas, servicios y de otros apartados a la Alcaldía
- Elaborar conciliaciones en base a los estados de cuentas bancarias recibidos.

- Recibir fondos provenientes de la cancelación del pago de impuestos y tasas por los servicios prestados a los usuarios por la Alcaldía.
- Presentar periódicamente a la Gerencia, reportes e informes sobre las actividades realizadas.
- Efectuar el pago de salarios al personal y la cancelación de los compromisos adquiridos por la Alcaldía, en base a la documentación debidamente autorizada.
- Elaborar y tramitar los cheques en concepto de pago de salarios y cancelación de bienes y servicios a proveedores.

### **3. RECURSOS A UTILIZAR**

- Personal con experiencia en el área
- Computadoras
- Sistema de red interno o intranet
- Contómetros y calculadoras
- Fax
- Papelería y útiles
- Escritorios y sillas
- Archivos metálicos

#### **4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios deben capacitarse integralmente en tres niveles básicos:

▸ **Actitudinal:**

Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva hacia los compañeros y demás personas que intervienen en el proceso de la unidad.

Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación amena y constante con los compañeros y demás personal.

▸ **Cognoscitiva:**

Área Financiera-Contable, para que exista bases técnicas al desarrollar las actividades.

Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la ley.

Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de la calidad.

Uso de Programas Informáticos, para que se puedan agilizar los procesos.

▸ **Habilidades y Destrezas:**

Para comunicarse con el público.

Para redacción de informes.

Para concentrarse en el trabajo..

## **5. MOTIVACIÓN**

Motivar al empleado a desarrollar sus actividades con entusiasmo, a través de:

- Reconocer el desempeño de los empleados más destacados en reuniones oficiales.
- Entregar diplomas de reconocimiento al buen desempeño.
- Entregar bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

## **6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Para lograr la calidad en los servicio los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y demás personal.
- Desarrollar espíritu de servicio.
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidéz los problemas que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.




## 7. MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación

INDICADORES UTILIZAR	INSTRUMENTOS A
▸ Documentos extendidos entregados en el tiempo requerido	Encuesta a usuario
▸ Atención que los empleados brindan a los usuarios	Encuesta a usuario; Buzón de Sugerencias
▸ Rapidez en resolver los problemas a usuarios	Encuesta a usuario
▸ Periodicidad con que actualizan los procesos	Encuesta a empleados
▸ Satisfacción del usuario por el servicio que se le brinda	Encuesta a usuario


## 8. PROCESOS

Enseguida se presentan el proceso de la Unidad de Tesorería y su respectivo Flujograma y cuadro comparativo de procesos actuales y propuestos en el Anexo # 13.

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>	
<b>UNIDAD:</b> Tesorería <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Elaboración de informe de Gastos Municipales <b>OBJETIVO:</b> Elaborar el informe mensual de gastos adquiridos por la institución.	<b>AUTOR:</b> _____ <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> _____ <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> _____ <b>VERSIÓN:</b> _____

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Departamento solicitante	Elabora y entrega solicitud de compra de bienes o servicios.	
2	UACI	Elabora orden de compra. Envía solicitud y orden de compra al Departamento de Contabilidad.	
3	Contabilidad	Determina y verifica cifra presupuestaria. Autoriza a UACI la compra de bienes o servicios.	
4	UACI	Gestiona y adquiere bienes o servicios. Envía a Contabilidad facturas que respaldan las compras, para su legalización, luego envía a Tesorería.	
5	Tesorero Municipal	Recibe facturas legalizadas y ordena elaboración de cheques.	

DOCUMENTOS _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>	
<b>UNIDAD:</b> Tesorería <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Elaboración de informe de Gastos Municipales <b>OBJETIVO:</b> Elaborar el informe mensual de gastos adquiridos por la institución.	<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
6	Colaborador de Tesorería	Elabora cheque y entrega a Proveedor.	
7	Auxiliar de Tesorería	Elabora Conciliación bancaria al finalizar el mes.	
8	Colaborador de Tesorería	Elabora Informe de Gastos Mensual.	

DOCUMENTOS _____	FIRMAS REQUERIDAS _____
_____	_____
_____	_____
CONTROLES DEL PROCESO _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____
_____	_____
_____	_____

**C.UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

**OBJETIVO:** Captar los tributos municipales a través del cobro de impuestos y tasas.

**RESPONSABLE:** Jefe de Cuenta Corrientes y Recuperación de Mora



**1. DESCRIPCIÓN**

Ésta unidad se encarga de gestionar la administración de los Tributos recaudados en el Municipio; así como también la recaudación de los mismos en concepto de cuentas en estado de mora.

**2. FUNCIÓN GENERAL**

Atender las actividades orientadas a la realización de la administración general de los tributos recaudados por la Alcaldía

**2.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Atender las labores de planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control de las actividades relacionadas con la percepción de los Tributos municipales, en lo concerniente a la identificación y control de contribuyentes actuales y potenciales.
- Exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes e implementar mecanismos que permitan mejorar los ingresos municipales.

- Velar por la integridad y actualización de la información tributaria.
- Recuperar saldos morosos y gestionar los procesos para facilitar el pago de Mora.
- Verificar que el cobro administrativo de la mora se realice oportuna y eficientemente a fin de reducir los porcentajes de la misma.

### **3. RECURSOS A UTILIZAR**

- Personal con experiencia en el área
- Computadoras
- Sistema de red interno o intranet
- Contómetros y calculadoras
- Fax
- Papelería y útiles
- Escritorios y sillas
- Archivos metálicos

### **4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios deben capacitarse integralmente en tres niveles básicos:

- **Actitudinal**

Manejo de Estrés, para que puedan canalizar adecuadamente las

emociones.

Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva hacia los usuarios.

Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación amena y constante con los usuarios.

▸ **Cognoscitiva**

Administración de Cartera y Sistema de Cobro

Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la ley.

Captación de Impuestos y Recuperación de Mora, para cumplir con eficiencia las actividades referentes al objetivo de la unidad.

Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de la calidad y la traduzcan en el servicio que prestan.

Uso de programas informáticos, para agilizar los procesos.

▸ **Habilidades y Destrezas**

Para comunicarse con el público,

De redacción y ortografía.

**5. MOTIVACIÓN**

Motivar al empleado al desarrollo adecuado de sus actividades por medio de:

- Reconocer a los empleados más destacados en reuniones oficiales.
- Entregar diplomas de reconocimiento al buen desempeño.
- Entregar bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

## 6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Para lograr la calidad en el servicio los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
- Desarrollar espíritu de servicio
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.

## 7. MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación:

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
▸ Documentos extendidos entregados en el tiempo requerido	Encuesta a usuario
▸ Atención que los empleados brindan a los usuarios	Encuesta a usuario; Buzón de Sugerencia
▸ Rapidez en resolver los problemas	Encuesta a usuario

a usuarios

- Periodicidad con que actualizan los procesos Encuesta a empleados
- Satisfacción del usuario por el servicio que se le brinda Encuesta a usuario

## **8. PROCESOS**

Enseguida se presenta los procesos de la Unidad de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, con su respectivo flujograma y cuadro comparativo de procesos actuales y propuestos en Anexo #13.



## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Cuentas Corrientes

**NOMBRE DEL PROCESO:** Control de pagos por tasa e impuesto

**OBJETIVO:** Llevar un control de los pagos por tributos incurridos por los contribuyentes y determinar en su momento aquellos que se encuentran en mora.

**AUTOR:**


**FECHA DE EMISIÓN:**

**FECHA DE REVISIÓN:**

**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Se presenta a la unidad de cuentas corrientes, toma un numero y espera ser atendido	
2	Auxiliar de Ctas. Corrientes	Identifica rápidamente el tipo de trámite y le pregunta a contribuyente el nombre bajo el cual se encuentra registrado, ya sea en la base de datos de Del Sur o en tarjetas.  Inicia la elaboración de estado de cuenta a través del sistema o de forma manual, según corresponda.  Verifica saldo en tarjeta y en base de datos del sistema, y se toma el mas actualizado	1 min.  10 min.  2 min.

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO</p> <p>: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS</p> <p>REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE</p> <p>GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Cuentas Corrientes <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Control de pagos por tasa e impuesto <b>OBJETIVO:</b> Llevar un control de los pagos por tributos incurridos por los contribuyentes y determinar en su momento aquellos que se encuentran en mora.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>


No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
3	Contribuyente	Determinado el saldo el contribuyente decide pagarlo: a. Si lo paga en el momento, emite recibo cancelado de tasa o impuesto.  b. Si lo paga posteriormente, solicita plan de pago o se lleva estado de cuenta c. Recibe Estado de Cuenta vía fax y paga posteriormente.	1 min.
4	Auxiliar de Ctas. Corrientes	Archiva tarjeta diariamente	2 min.

DOCUMENTOS: _____ _____ _____ <b>CONTROLES DEL PROCESO:</b> _____ _____ _____	<b>FIRMAS REQUERIDAS:</b> _____ _____ _____ <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> _____ _____ _____
--	--

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Cuentas Corrientes <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Manejo de Caja de Ingreso Diario <b>OBJETIVO:</b> Registrar los fondos que diariamente ingresan a la Alcaldía por los diferentes pagos.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>


No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Auxiliar de Ctas. Corrientes	<p>Recibe los recibos de ingreso diario  <b>Requisito:</b> Que los recibos que emite caja estén correctamente llenos</p> <p>Clasifica los recibos de ingreso  <b>Requisito.</b> La clasificación debe hacerse en base al orden numérico y correlativo, según monto, número de serie y según tasa</p> <p>Se adicionan inmediatamente los totales al reporte de ingreso para luego imprimirlo.</p> <p>Envía reporte de ingreso diario  <b>Requisito:</b> Haber comparado el reporte con los departamentos de contabilidad y Tesorería para que exista equidad.</p> <p>Registra y controla diaria y mensual los Ingresos percibidos por tasas, impuestos y servicios varios.</p>	<p>5 min.</p> <p>5 min.</p> <p>15 min.</p> <p>20 min.</p>

DOCUMENTOS: _____ _____ _____ CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____
---	--

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Recuperación de Mora <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Cobro y recuperación de Mora <b>OBJETIVO:</b> Informar a los Contribuyentes que han incurrido en Mora, para que pasen a la institución a solventar su situación.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Secretaria	Recibe y revisa Estados de Cuenta enviado por el Departamento de Cuentas Corrientes de los contribuyentes que se encuentran con Mora en el pago de impuestos.	1 min.
2	Auxiliar de Recuperación de Mora	Digita los avisos de cobro. <b>Requisito:</b> Toda la información de los avisos debe estar correcta.	15 min.
3	Encargada de Recuperación de Mora	Firma los avisos de cobro y los entrega al Notificador en original y copia.	2 min.
4	Notificador	Clasifica los avisos por zona geográfica y los entrega original a Contribuyente. <b>Requisito:</b> En la copia del aviso el Notificador debe anotar el nombre, teléfono y firma de recibido.	

DOCUMENTOS: _____ _____ _____ CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ _____ INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____
---	--

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Recuperación de Mora <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Cobro y recuperación de Mora <b>OBJETIVO:</b> Informar a los Contribuyentes que han incurrido en Mora, para que pasen a la institución a solventar su situación.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
5	Auxiliar de Recuperación de Mora	Llevar un control del número de llamadas telefónicas hechas a los Contribuyentes y del número de avisos de cobro que se le envían, todo para cumplir con la política de cobro.	
6	Contribuyente	Se presenta a resolver situación donde tiene dos alternativas: a. Cancelar de inmediato b. Solicita financiamiento (Ver proceso de plan de pago)	
7	Auxiliar de Recuperación de Mora	Elabora recibo original y copia y envía a contribuyente a caja para cancelar.	
8	Contribuyente	Cancela recibo y entrega copia del mismo al auxiliar para su archivo.	

DOCUMENTOS _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Recuperación de Mora <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Elaboración de Plan de Pagos <b>OBJETIVO:</b> Elaborar plan de pago a Contribuyente para solventar las deudas municipales.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>


No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Solicita y llena formato para que le puedan otorgar financiamiento, por haber incurrido en mora. <b>Requisito:</b> La solicitud debe estar completa y sin errores para que sea aceptada.	
2	Secretaría	Entrega en secretaría original de solicitud de financiamiento y estado de cuenta. Quedándose con las copias de los mismos.  Recibe documentos, los sella y lo envía a la Unidad de Recuperación de Mora	24 horas
	Encargada de Recuperación de Mora	Revisa la documentación recibida y procede a calcular las cuotas respectivas dependiendo del monto, tasa según el periodo y además multas e intereses.  Entrega cálculos de cuotas a Digitador para que elabore Plan de Pago.	24 horas  1 min.

DOCUMENTOS _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Recuperación de Mora <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Elaboración de Plan de Pagos <b>OBJETIVO:</b> Elaborar plan de pago a Contribuyente para solventar las deudas municipales.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
3	Digitador	Elabora Plan de Pago basándose en la información recibida. Luego la entrega a Auxiliar. <b>Requisito:</b> El Plan de Pago debe estar revisado minuciosamente para que no tenga errores en los cálculos ni en los datos	15 min.
4	Auxiliar de recuperación de Mora	Recibe Plan de Pago y elabora resolución donde se autoriza dicho documento. <b>Requisito:</b> La resolución debe ir firmada por el Gerente Financiero y el Secretario Municipal	15 min.
5	Encargada de Recuperación de Mora	Avisa por teléfono a Contribuyente y le explica que su plan ha sido autorizado.	2 min.

DOCUMENTOS _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR</b>		
<b>UNIDAD:</b> Recuperación de Mora <b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Elaboración de Plan de Pagos <b>OBJETIVO:</b> Elaborar plan de pago a Contribuyente para solventar las deudas municipales.		<b>AUTOR:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> <b>VERSIÓN:</b>

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
6	Encargada de Recuperación de Mora	<p>Abre expediente de cancelación de mora, cuando el Contribuyente se presenta a cancelar con la copia de los recibos.</p> <p>Actualiza expediente mensualmente para controlar movimiento de la cuenta corriente en mora, ya que si el contribuyente no paga las cuotas en el tiempo ya determinado, a los 2 meses de atraso el caso pasa a la Vía Judicial.</p> <p>Cuando el cobro se hace por la Vía Judicial y el Contribuyente paga, vuelve a iniciar el proceso de pago. Si aún así no paga la cuenta es declarada incobrable.</p>	2 min.

DOCUMENTOS _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____



#### **D. UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO**

**OBJETIVO:** Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros, las operaciones presupuestarias, contables y la generación de informes financieros.

**RESPONSABLE:** Jefe de Registro Tributario



#### **1. DESCRIPCIÓN**

Ésta unidad se encarga de registrar inmuebles, y establecimientos y los aspectos tributarios diferentes a los mismos

#### **2. FUNCIÓN GENERAL**

Registrar inmueble y establecimientos con la finalidad de tener una base de datos actualizada de los contribuyentes para realizar ordenadamente la recaudación de los tributos.

#### **2.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Registrar inmuebles, para que se aperture cuenta corriente y que el contribuyente pague sus impuestos a tiempo.
- Registrar establecimientos, otorgar licencias, así como elaborar tasación de balances de dichos establecimientos para que el contribuyente efectúe con rapidez sus trámites.
- Proveer toda la información necesaria de los contribuyentes a la unidad de Cuentas Corrientes, para que estos le den el seguimiento respectivo.

#### **3. RECURSOS A UTILIZAR**

- Personal con experiencia en el área
- Computadoras
- Sistema de red interno o intranet
- Contómetros y calculadoras
- Fax
- Papelería y útiles
- Escritorios y sillas
- Archivos metálicos

#### **4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios deben capacitarse integralmente en tres niveles básicos:

▸ **Actitudinal:**

Manejo de Stress, para que puedan canalizar adecuadamente sus emociones.

Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva hacia el usuario.

Relaciones Interpersonales, para que pueden relacionarse mejor con sus compañeros y usuarios.

▸ **Cognoscitiva:**

Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de la calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.

Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la ley.

Procesos Judiciales, para conocer la base legal sobre la que se desarrollará las actividades relacionadas con los procesos legales.

Uso de programas informáticos, para agilizar los procesos.

▸ **Habilidades y Destrezas**

Para redactar correctamente.

Para elaborar resúmenes ejecutivos.

De concentración.

**5. MOTIVACIÓN**

Motivar al desarrollo adecuado de las actividades por medio de:

- Reconocer a los empleados más destacados en reuniones oficiales.
- Entregar diplomas de reconocimiento al buen desempeño.
- Entregar bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

**6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Para lograr la calidad en el servicio los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
- Desarrollar espíritu de servicio.
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.

## 7. MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la Institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación:

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
▸ Documentos extendidos entregados en el tiempo requerido	Encuesta a usuario
▸ Atención que los empleados brindan a los usuarios	Encuesta a usuario; Buzón de Sugerencia
▸ Rapidez en resolver los problemas a usuarios	Encuesta a usuario
▸ Periodicidad con que actualizan los procesos	Encuesta a empleados
▸ Satisfacción del usuario por el servicio que se le brinda	Encuesta a usuario

## 8. PROCESOS

Enseguida se muestran los procesos de la Unidad de Registro Tributario y sus respectivos flujogramas y cuadro comparativo de procesos actuales y propuestos en Anexo #13.

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Inmueble  
**OBJETIVO:** Registrar los inmuebles para recaudar ordenadamente los tributos.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Presenta Escritura de Inmueble, Estado de Solvencia (si es cambio de dueño) y recibo cancelado de inscripción de inmueble.	
2	Encargado de registro de Inmueble	<p>Verifica rápidamente los datos de los documentos que contribuyente presenta y determina:</p> <p>a. Si la presentación es extemporánea, el Contribuyente paga Solvencia de impuestos.</p> <p>b. Si no es presentación extemporánea, se extiende formulario para la inscripción de inmueble.</p> <p>Elabora tarjeta a nuevo Contribuyente y envía a Unidad de Cuentas Corrientes.</p> <p>Ingresar datos del nuevo Contribuyente al sistema y elabora resolución correspondiente.</p>	<p>5 min.</p> <p>3 min.</p> <p>3 min.</p> <p>2 min.</p>

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Inmueble  
**OBJETIVO:** Registrar los inmuebles para recaudar ordenadamente los tributos.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
3	Secretaría	Envía resolución para su firma, anexando documentos presentados por Contribuyente.	
4	Auxiliar	Recibe, analiza y firma resolución.	1 min.
		Notifica a Contribuyente que Resolución está lista.	
		Cierra cuenta anterior, si la hubiere, y prepara final de expediente para archivar.	5 min.
5	Encargado(a) de Establecimientos	Verifica informe elaborado por los inspectores y se corrobora la información: a. Si existe datos falsos en la información se inicia proceso legal correspondiente. b. Si no existe datos falsos se complementa y se archiva expediente.	

DOCUMENTOS: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____ _____

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario

**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Establecimientos

**OBJETIVO:** Registrar los establecimientos para recaudar ordenadamente los tributos

**AUTOR:**

**FECHA DE EMISIÓN:**

**FECHA DE REVISIÓN:**

**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Presenta toda la documentación requerida.	
2	Encargado(a) de Establecimientos	Recibe, revisa y analiza rápidamente la documentación que presenta Contribuyente.	5 min.
3	Auxiliar	Emite Orden de Pago. (En caso de Sociedades se tasan los activos) .	2 min.
		Elabora manualmente y en el sistema la Resolución de apertura de Registro de Establecimientos <b>Requisito:</b> Esta resolución debe ser firmada por el Secretario Municipal.	5 min.
		Elabora tarjeta y la envía a Cuentas Corrientes.	2 min.

DOCUMENTOS: \_\_\_\_\_

CONTROLES DEL PROCESO: \_\_\_\_\_

FIRMAS

REQUERIDAS: \_\_\_\_\_

INDICADORES DE GESTIÓN \_\_\_\_\_

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Establecimientos  
**OBJETIVO:** Registrar los establecimientos para recaudar ordenadamente los tributos

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
4	Inspectores de Catastro	<p>Ordena a Inspectores de Catastro notificar la Resolución.</p> <p><b>Requisito:</b> Esta tarjeta debe ser enviada conteniendo el saldo inicial de la cuenta.</p> <p>Notifican la información de la Resolución de Inmueble para luego elaborar informe.</p>	10 min.
5	Encargado de Establecimientos	<p>Verifica informe elaborado por los inspectores y se corrobora con la información, que ya se posee:</p> <p>a. Si existe falsedad de información se inicia proceso legal correspondiente.</p> <p>b. Si no existe falsedad se complementa y se archiva expediente.</p>	

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--



## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Tasación de Balances  
**OBJETIVO:** Realizar la tasación de balances para determinar impuesto a pagar.

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Retira en Registro Tributario solicitud para Tasación de Balances, donde le detallan la información que debe presentar.  Presenta Balances con la información requerida y con sus respectivos Anexos.	1 min.
2	Jefe de Registro Tributario	Analiza Balances y si encuentra diferencias solicita documentos de soporte que se consideran necesarios y corrige.	10 min. por Balance
3	Encargado(a) de Establecimientos	Tasa el Balance sobre la base de rubros, o Activo Imponible. Requisito: La Tasación deberá realizarse de acuerdo a la Ley de Impuestos Municipales.  Solicita a Cuentas Corrientes la tarjeta de Contribuyente para aplicar el debido cargo en la misma.  Envía a Cuentas Corrientes la Tarjeta, para que le den el seguimiento necesario.	15 min.  10 min.  1 min.

DOCUMENTOS: _____ _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____ _____

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario

**NOMBRE DEL PROCESO:** Renovación de Licencias para Comercialización de Bebidas Alcohólicas

**OBJETIVO:** Actualizar licencias de comerciantes

**AUTOR:**

**FECHA DE EMISIÓN:**

**FECHA DE REVISIÓN:**

**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Contribuyente	Presenta solicitud en Secretaría con sus respectivos anexos, durante los primeros 15 días del año .	5 min.
2	Secretaría	Recibe documentación completa y la envía a Registro Tributario para que le renueven la Licencia.	
3	Encargado(a) de Establecimientos	Recibe documentación y la analiza rápidamente. Si todo está correcto se emite Orden de Pago y la entrega al Contribuyente para que cancele en Caja. De lo contrario se regresa al paso #10	
4	Contribuyente	Cancela valor de la Licencia y presenta copia del recibo de Registro Tributario.	

<p>DOCUMENTOS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>CONTROLES DEL PROCESO: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FIRMAS REQUERIDAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>INDICADORES DE GESTIÓN _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**UNIDAD:** Registro Tributario  
**NOMBRE DEL PROCESO:** Renovación de Licencias para la comercialización de bebidas alcohólicas.  
**OBJETIVO:** Actualizar licencias de comerciantes

**AUTOR:**  
**FECHA DE EMISIÓN:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**  
**VERSIÓN:**

No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
5	Inspectores de Catastro	Recibe copia de recibo y procede a elaborar Licencia. <b>Requisito:</b> Esta Licencia debe firmarla el Secretario	10 min.
6	Auxiliar	Envía a Inspectores de Catastro al establecimiento para que notifiquen la Licencia.	
7	Inspectores de Catastro	Notifican y verifican información de la Licencia. Elaboran informe y lo envían a Registro Tributario.	2 horas
8	Encargado(a) de Establecimientos	Elabora expediente anual, en caso de existir diferencias, se hacen las correcciones pertinentes.	15 min.

DOCUMENTOS: _____ _____	FIRMAS REQUERIDAS: _____ _____
CONTROLES DEL PROCESO: _____ _____	INDICADORES DE GESTIÓN _____

**G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CALIDAD EN EL  
SERVICIO**

**1. Aprobación de la Política de Calidad por las  
Autoridades.**

Los Jefes de las unidades involucradas presentarán al Gerente General la Política de calidad; para que solicite al Consejo Municipal su aprobación y divulgación a los empleados de la institución.

**2. Validación y Aprobación del Programa y sus  
procedimientos, por las unidades que intervienen  
en el proceso.**

El Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y los Jefes encargados de las unidades involucradas darán el visto bueno a los procesos que se realizan en las unidades que brindan servicios interno-administrativos a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

### **3. Socialización del Programa con el personal que brinda el servicio.**

El Comité de Calidad y la Dirección darán a conocer el Programa de Calidad a todos los empleados, en una reunión formal, donde se les explicará en que consiste dicho Programa, junto con las actividades que se realizarán, con la finalidad de cambiar y adoptar nuevos modelos que les permitan cumplir con la filosofía de la calidad.

### **4. Capacitación del personal**

Se deberá desarrollar un Programa de inducción sobre el funcionamiento del Programa de Calidad dentro de la Alcaldía, el cual se sugiere se desarrolle de acuerdo a la siguiente guía:

## GUÍA PRÁCTICA PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA

### A. Objetivos

- Motivar a los participantes hacia la calidad personal e institucional.
- Dar a conocer los principios fundamentales de la calidad.
- Proporcionar a los participantes herramientas que les permitan comprender el concepto de calidad y además que puedan aplicarla en sus actividades de trabajo, dicho sea de paso, los conceptos se encuentran en el presente trabajo.
- Que la institución cuente con personal motivado, involucrado y comprometido.

### B. Evaluación de las necesidades de formación

El Comité de calidad se encargará de evaluar las necesidades de formación del personal, las cuales podrán ser detectadas a través de observación directa y por encuestas dirigidas a empleados y usuarios.

Todas las necesidades encontradas serán resueltas por dicho comité para poder proporcionar a los empleados los

conocimientos a reforzar para que el servicio que brindan pueda estar siempre orientado a la calidad.

### **C.Aprobación del plan de formación**

Las propuestas hechas por el Comité de Calidad en beneficio de la institución, deben ser aprobadas por la Dirección de la misma, ya que esto proporcionará apoyo y se tendrá la seguridad de que dichas propuestas se lleven a cabo y se obtengan los resultados esperados.

### **D.Metodología del plan de formación**

- Los participantes trabajarán bajo el principio donde "Aprenden a Aprender".
- Crear condiciones que alimenten y respalden a las personas para que puedan aumentar sus aptitudes y puedan ayudar a las personas que los rodean.
- Un orientador deberá incluir en su transmisión de conocimientos ejemplos prácticos y objetivos para mejorar la comprensión de los participantes, así mismo realizar actividades donde éstos pongan en práctica los conocimientos a través de ejercicios y estudios de casos que ilustren la realidad.

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

**BANCAJA.**, Léxico Económico Financiero y de Seguros. Valencia España. Enero 2000

**BRADLEY T. GALE.**, Descubra el Valor del Cliente. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.

**CHIAVENATO, IDALBERTO.**, Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill/ Interamericana S.A., 2ª edición. 1998

**GONZÁLEZ, CARLOS.**, Normas Internacionales de Administración de Calidad, Sistemas de Calidad y Sistemas Ambientales. ISO 9000, QS 9000, ISO 14000. Mc Graw Hill Interamericana, México. 1999

**GUTIERREZ, MARIO.**, Nociones de Calidad Total, Conceptos y Herramientas Básicas, Editorial Limusa S.A., México. 1993

**HOROVITZ, JACQUES.**, La Calidad del Servicio. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1994

**KOTLER, Y G. ARMSTRONG.** Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. 2ª Edición.

**OAKLAND, JOHN S.**, Administración por Calidad total. Editorial Continental, S.A. de C.V., México. 1999



**SAMPIERI, HERNÁNDEZ R.,** Metodología de la Investigación. México D.F. editorial Mc Graw Hill Interamericana de México,S.A. de C.V. Tercera Edición. 1996

**SOSA PULIDO, DEMETRIO.,** Calidad Total para mandos Intermedios. Editorial Limusa S.A de C.V., México D.F. 1995

**TÉSIS, REVISTAS Y OTROS**

**APERTURA,** Revista Bimensual del Instituto Salvadoreño de Administración Municipal ISAM. Edición Enero-Febrero 2000

**ARAGÓN MORÁN, M.G.,**et al.(2001).Propuesta de un Programa de Calidad en el Servicio brindado a los ancianos del Asilo Sara Zaldívar. Tesis de Licenciatura. El Salvador. FCCEE. UES

**CÓDIGO MUNICIPAL.** Editorial FUNDAUNGO. 2ª Edición. San Salvador. Marzo 2000.

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.2001**

**HERNÁNDEZ J.O.,** Plan de capacitación en Administración Municipal y Desarrollo Local con la modalidad de Educación a distancia. Módulo 4: Servicios Públicos Municipales.

**JOYA CRUZ, B.L., y GUARDADO V.,**(1996). Diseño de Programas para solucionar problemas de bajos ingresos de las madres del hogar del área metropolitana de San Salvador, atendidas

por la Procuraduría General de la República. Tesis de Licenciatura. El Salvador. F CCEE. UES

**LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** Asamblea Legislativa. Mayo 2000.

**MEJÍA JURADO, MARÍA,**.et al.,(2000). Diseño de un modelo de calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de la Playa Las Flores del Departamento de La Libertad El Salvador. Tesis de Licenciatura. El Salvador. F CCEE. UES

**MEMORIA DE LABORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR.2001**

**NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO.** PROMUDE/GTZ/ISDEM, Programa de Asesoramiento en el Fondo Municipal y la Descentralización.

**PROYECCIÓN MUNICIPAL COMURES.** Fortalecimiento Gremial con Visión al Desarrollo Local y Nacional.2000-2003

**TORRES, L.A.,** Plan de capacitación en Administración Municipal y Desarrollo Local con la modalidad de Educación a distancia. Módulo I: El Municipio en el Proceso del Desarrollo.

## GLOSARIO

**Actitudes:** enunciado o juicio evaluativo concerniente a objetos, personas o acontecimientos.

**Alcaldía:** es el lugar destinado para el ejercicio de la función del Alcalde, oficina donde realiza su oficio judicial o administrativo.

**Aptitud:** disposición natural o adquirida. Idoneidad para un cargo.

**Atención:** acción de atender; prestar atención, demostración de respeto o cortesía.

**Calidad:** totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

**Calidad en el Servicio:** es el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave entendiéndose ésta como aquella que por sus

expectativas y necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicios que debe alcanzar. Es decir es la condición en la cual el cliente está totalmente satisfecho y todos en la organización están haciendo las cosas correctas de la forma correcta.

**Ciudadano:** habitante de las ciudades cuya virtud es intervenir en el ejercicio de la potestad de política de una sociedad determinada.

**Cliente:** son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo. Son las personas que en última instancia definen la calidad para nosotros.

**Comité:** es un cuerpo de personas electas o designadas a reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir asuntos.

**Concejo Municipal:** es un grupo de personas que los ciudadanos de un municipio eligen para que ejerzan el gobierno local, el cual se encarga de decidir y ejecutar las acciones necesarias para el bienestar de la comunidad.

**Eficacia:** capacidad para determinar los objetivos apropiados "Hacer lo que se debe hacer".

**Eficiencia:** capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "Hacer las cosas bien".

**Equidad:** virtud que nos hace dar a cada cual lo que le pertenece.

**Estrategia:** programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales.

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y de asignación de recursos para cumplir aquellos.

**Filosofía:** ciencia general de los seres, principios y de las causas y efectos de las cosas naturales.

**Metas:** es un objeto cuantificable en el tiempo de corto plazo.

**Método:** es la manera de cómo debe ejecutarse cada operación de un procedimiento.

Forma prescrita para ejecutar un trabajo dado, poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

**Misión:** función o tarea básica de una empresa o dependencia o de algunos de sus departamentos.

**Municipalidad:** es jurídicamente una persona de derecho público constituida por una comunidad humana asentada en un territorio determinado que administra sus propios y peculiares intereses y que dependen siempre en mayor o menor grado de una entidad pública superior el estado provisional o nacional.

**Municipio:** constituye la unidad política- administrativa primaria dentro de la organización estatal establecida en un territorio determinado que le es propio.

**Norma:** son aquellas que dictan los estándares aceptados que son compartidos por los miembros de una organización.

Son supuestos y expectativas sobre como se comportan los miembros de un grupo.

**Objetivo:** se refiere a los fines deseados futuros que la administración busca. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

**Ordenanzas:** son normas jurídicas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local.

**Organigrama:** representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa. El propósito principal es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración.

**Política:** son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de las personas; señalan fronteras muy amplias que permiten al

dirigente usar la iniciativa y su juicio en la interpretación. Ayudan a determinar que debe hacerse con objeto de efectuar un trabajo.

**Plan:** curso de acción basado en el análisis de problemas, por tanto hay que concretar los puntos o partes de una situación dada de tal suerte que sea factible ordenarlas y lograr una solución programada.

**Plan de Desarrollo Local:** conjunto de proyectos destinados a producir beneficios sociales a la población de un municipio.

**Presupuesto:** exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción.

**Procesos:** método, sistema adoptado para llegar a un determinado fin.



**Programa:** es un conjunto de planes para lograr un objetivo, varía mucho en cuanto a tipo y formato, normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

**Reglamentos:** son normas generales sobre el régimen interno de los municipios y de prestación de servicios.

**Servicio:** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

**Servicio al Cliente:** es una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades y el enfoque del cliente.

**Visión:** es el nivel de aspiración de la empresa, hacia donde y hasta donde quiere llegar.

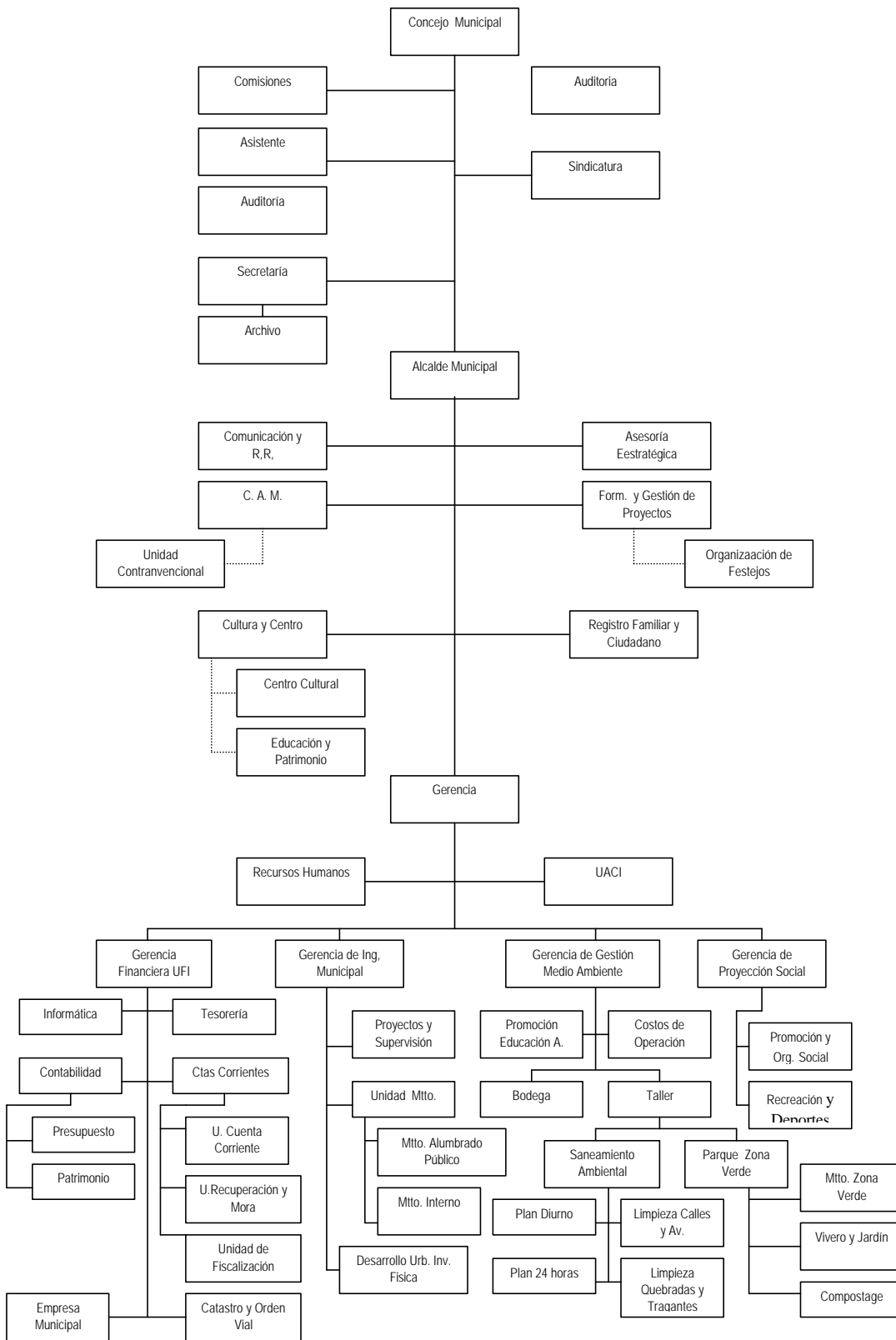
*A N E X O S*

**ANEXO #1**  
**DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**  
**PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TOTAL, POR AÑOS CALENDARIOS, SEGÚN MUNICIPIO 1995-2010**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>DEPTO. LA LIBERTAD</b>	<b>584971</b>	<b>603370</b>	<b>622509</b>	<b>642159</b>	<b>662096</b>	<b>682092</b>	<b>702341</b>	<b>722992</b>
NVA SAN SALVADOR	131751	136742	141937	147281	152793	158207	163793	<b>169515</b>
ANTIGUO CUSCATLÁN	34329	36289	38352	40515	42773	45123	47578	50140
CIUDAD ARCE	44346	45370	46427	47496	48557	49591	50615	51640
COLÓN	58491	61112	63851	66689	69606	72583	75646	78847
COMASAGUA	11626	11718	11812	11905	11991	12066	12119	12155
CHILTIUPAN	12229	12506	12792	13000	13357	13646	13921	14196
HUIZUCAR	9875	9964	10056	10146	10231	10306	10366	10413
JAYAQUE	12644	12914	13192	13472	13549	14018	14282	14546
JICALAPA	6434	6691	6958	7234	7516	7801	8092	8391
LA LIBERTAD	38217	39398	40623	41873	43132	44384	45644	46924
NUEVO CUSCATLÁN	5949	6181	6422	6671	6924	7180	7442	7710
OPICO	57240	58424	59643	60843	62087	63261	64414	65567
QUEZALTEPEQUE	51842	52970	54131	55304	56465	57592	58702	59812
SACACOYO	10567	10939	11325	11722	12124	12527	12936	13354
SN. JOSÉ VILLANUEVA	8258	8518	8788	9063	9341	9618	9896	10180
SAN MATÍAS	8141	8307	8479	8651	8822	8987	9148	9309
SN. PABLO TACACHICO	20571	20945	21329	21715	22094	22456	22809	23159
TALNIQUE	6789	6905	7023	7142	7259	7370	7477	7683
TAMANIQUE	12858	13219	13592	13971	14352	14728	15105	15485
TEOTEPEQUE	13372	13608	13851	14094	14333	14561	14782	15001
TEPECOYO	11667	11786	11910	12031	12147	12252	12338	12409
ZARAGOZA	11774	18866	20018	21230	22503	23836	25235	26701

<b>MUNICIPIO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>DEPTO. LA LIBERTAD</b>	<b>743757</b>	<b>764349</b>	<b>784478</b>	<b>804134</b>	<b>823511</b>	<b>842624</b>	<b>860485</b>	<b>880107</b>
NVA SAN SALVADOR	175286	181023	186636	192131	197568	202932	208225	213431
ANTIGUO CUSCATLÁN	52790	55507	58273	61090	63969	66906	69899	72950
CIUDAD ARCE	52643	53600	54487	55298	56051	56754	57412	58032
COLÓN	82029	85270	88483	91700	94919	98142	101365	104688
COMASAGUA	12187	12231	12003	12451	12550	12699	12844	12968
CHILTIUPAN	14466	14722	14959	15175	15375	15561	15734	15897
HUIZUCAR	10456	10504	10567	10650	10745	10847	10947	11037
JAYAQUE	14803	15046	15269	15460	15653	15821	15977	16122
JICALAPA	8694	8995	9292	9584	9874	10162	10447	10730
LA LIBERTAD	48200	49448	50645	51788	52895	53967	55008	56018
NUEVO CUSCATLÁN	7981	8250	8515	8775	9032	9287	9539	9769
OPICO	66678	67731	68691	69551	70330	71043	71698	72304
QUEZALTEPEQUE	60892	61918	62860	63712	64493	65214	65884	66508
SACACOYO	13774	14188	14591	14982	15366	15742	16112	16475
SN. JOSÉ VILLANUEVA	10462	10739	11005	11260	11507	11747	11980	12207
SAN MATÍAS	9465	9613	9747	9866	9974	10073	10164	10247
SN. PABLO TACACHICO	23494	23806	24085	24322	24524	24704	24872	25041
TALNIQUE	7684	7778	7890	7927	7980	8207	5074	6126
TAMANIQUE	15862	16228	16578	16903	17217	17517	17806	18084
TEOTEPEQUE	15211	15406	15575	15722	15844	15947	16043	16156
TEPECOYO	12476	12550	12641	12757	12991	13032	13167	13284
ZARAGOZA	28224	29795	31406	33050	34756	36497	38282	40113

**ANEXO #2  
ORGANIGRAMA DE AMNSSA**



## **ANEXO #3**

### **BASE LEGAL**

- Primer Nivel: Constitución de la República de El Salvador

Artículo 203: dice "Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por el Código Municipal que sentará los Principios Generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus actividades autónomas."

Artículo 204: manifiesta "La autonomía del Municipio comprende:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establezca.
2. Decretar sus presupuestos de ingresos y egresos.
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia;
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa."

- **Tercer nivel: Leyes Secundarias Complementarias**

- ◆ La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), en el cual sus dos primeros artículos dicen lo siguiente:

Art.1: "Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración Municipal."

Art.2: "El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones."

- ◆ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Art.1: La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de

ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

Art.2: Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley:

- a) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- b) Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos; y,
- c) Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales.

## ANEXO #4

### CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE CALIDAD, SEGÚN PATRIARCAS DE LA CALIDAD

<b>PATRIARCAS DE LA CALIDAD TOTAL</b>			
<b>CROSBY FILOSOFÍA</b>	<b>DEMING FILOSOFÍA</b>	<b>JURAN FILOSOFÍA</b>	<b>ISHIKAWA FILOSOFÍA</b>
<p>*Cumplir con requisitos *Prevención *Cero Defectos *Precio de Incumplimiento</p> <p style="text-align: center;"><b>METODOLOGÍA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de la Dirección</li> <li>2. Equipos de mejoramiento de Calidad</li> <li>3. Medición de la Calidad</li> <li>4. Evaluación del Costo de Calidad</li> <li>5. Concientización de la Calidad</li> <li>6. Acciones Correctivas</li> <li>7. Comité para el programa Cero Defectos</li> <li>8. Entrenamiento a Supervisores</li> <li>9. Día "Cero Defectos"</li> <li>10. Establecimiento de Metas</li> <li>11. Establecimiento de las Causas de Error</li> <li>12. Reconocimiento</li> <li>13. Consejos de Calidad</li> <li>14. Repetir Ciclo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constancia de Propósito para el mejoramiento de la Calidad</li> <li>2. Adoptar la nueva filosofía</li> <li>3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva</li> <li>4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca</li> <li>5. Mejorar constantemente el sistemas de producción y servicio</li> <li>6. Métodos modernos de capacitación</li> <li>7. Métodos modernos de supervisión</li> <li>8. Erradicar el miedo</li> <li>9. Romper barreras entre departamentos</li> <li>10. Eliminar metas numéricas</li> <li>11. Eliminar estándares y cuotas</li> <li>12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho</li> <li>13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento</li> <li>14. Involucrar a todos</li> </ol>	<p>* Medir el costo de tener calidad pobre * Adecuar el producto para el uso * Lograr conformidad con especificaciones * Mejorar proyecto por proyecto * La calidad es el mejor negocio</p> <p style="text-align: center;"><b>METODOLOGÍA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar áreas de oportunidad</li> <li>2. Establecer metas de mejora</li> <li>3. Planear el logro de las metas</li> <li>4. Brindar capacitación</li> <li>5. Empezar proyectos</li> <li>6. Registrar cualquier avance</li> <li>7. Brindar reconocimientos</li> <li>8. Comunicar resultados</li> <li>9. Evaluar</li> <li>10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas</li> </ol>	<p>*Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo *Orientación hacia el consumidor *El proceso siguiente es el cliente *Respeto a la humanidad (participación) *Administración interfuncional</p> <p style="text-align: center;"><b>LAS SIETE HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro Paretto</li> <li>2. Diagrama Causa-Efecto</li> <li>3. Estratificación</li> <li>4. Hoja de Verificación</li> <li>5. Histograma</li> <li>6. Diagrama de Dispersión</li> <li>7. Gráfica y Cuadro de Control</li> </ol>



**ANEXO #5**  
**EJEMPLO DE ANTES Y DESPUÉS DE APLICAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA**

ANTES DE LA CALIDAD	DESPUÉS DE LA CALIDAD
<p><b>Planeación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay políticas, objetivos, ni planes concretos.</li> <li>• Cambios continuos de políticas.</li> <li>• Poca percepción del ambiente.</li> <li>• Imitación de la competencia.</li> <li>• Rechazo a actividades no productivas (capacitación, investigación, desarrollo).</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una estructura organizativa bien definida.</li> <li>• No están definidas las actividades a realizar en la institución.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección no tiene clara la misión, filosofía, etc.</li> <li>• Insensibilidad ante los fenómenos organizacionales.</li> <li>• No hay compromiso hacia la calidad.</li> <li>• Resistencia al cambio, frenar iniciativas.</li> <li>• Desconocimiento del costo de calidad.</li> <li>• Comunicación en un solo sentido.</li> <li>• Liderazgo autoritario o paternalista, carente de profesionalismo.</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay estándares para evaluar.</li> </ul>	<p><b>Planeación :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación a largo plazo.</li> <li>• Definición de misión, filosofía, políticas, metas y objetivos.</li> <li>• Sensibilización ante los cambios del ambiente.</li> <li>• Innovación constante, convertirse en estándar mundial de calidad.</li> <li>• Programas originales.</li> <li>• Destinar recursos a investigación, desarrollo, capacitación.</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una estructura organizativa que comprende correctamente las áreas funcionales.</li> <li>• Se cuenta con una buena definición de las actividades a realizar en cada una de las áreas funcionales.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y comprensión de misión, filosofía, planes, etc.</li> <li>• Capacidad de observación de los fenómenos organizacionales.</li> <li>• Compromiso con la calidad, la dirección comprende y participa activamente en la implantación.</li> <li>• Estimula a los empleados para participar.</li> <li>• Se conoce el precio del incumplimiento.</li> <li>• Estabilidad en la gerencia, capacidad y disciplina.</li> <li>• Comunicación continua con cliente y empleados.</li> <li>• Liderazgo que orienta, no regaña.</li> <li>• Seguimiento de una metodología para la calidad con manuales, indicadores y controles.</li> <li>• La innovación y la calidad sorpresa se convierten en algo normal.</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay estándares para evaluar.</li> </ul>

## ANEXO #6

### TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

1. ¿Qué trámite realiza?

Objetivo: Determinar el tipo de trámite que el usuario va a realizar en la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Partida de Nacimiento	124	60.8
Marginación de Partida	1	0.5
Partida de Defunción	7	3.4
Acta de Matrimonio	5	2.5
Cédula	4	2.0
Asentamiento de Partida	3	1.5
Pago de Impuesto	34	16.7
Impuesto de Cementerio	2	1.0
Reclamo por doble Impuesto	1	0.5
Cambio de Dueño	1	0.5
Cambio de Nombre Inmueble	2	1.0
Inscripción de Inmueble	6	2.9
Solvencia y constancia	8	4.0
Estado de Cuenta	4	2.0
Recuperación de Mora	2	1.0
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Ésta es una razón para que estas áreas se les dé mucha atención en cuanto al servicio que están brindando, ya que tienen como compromiso proyectar imagen positiva para con todos los usuarios que a diario hacen uso del servicio; no obstante no deben olvidarse de las restantes áreas ya que también se relacionan directamente con el usuario. Lo anterior es importante para brindar servicios con calidad.

2.¿Cuánto tiempo tiene de esperar?

Objetivo: Saber el tiempo empleado para la entrega de documentos o realización del trámite.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de 1 Hora	54	26.5
1 Hora	97	47.5
2 Horas	19	9.3
Más de 2 Horas	23	11.3
1 Día	2	1.0
Más de 1 Día	9	4.4
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Gran parte de usuarios que realizan trámites en la Alcaldía, manifiestan que se tardan aproximadamente una hora y en ocasiones mucho más para realizarlo, motivo por el cual muchos se sienten

molestos e insatisfechos y consideran que el servicio que reciben no es el adecuado, confirmando así que los procesos son lentos y que no está enfocado a brindarlo con calidad.

3.¿Cuando usted solicitó el servicio, encontró a la persona que le atendería?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía se encuentran en su puesto de trabajo cuando los usuarios solicitan el servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	166	81.4
No	38	18.6
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Al respecto la mayoría de usuarios afirma que cuando vienen a la Alcaldía a realizar sus trámites, siempre han encontrado al encargado de brindarlo en su puesto de trabajo, lo cual indica que en éste aspecto la institución se preocupa porque el personal que está en contacto directo con los usuarios esté siempre a la disposición de ellos, aunque una minoría manifestó que el encargado no estaba en su

lugar y tuvieron que esperar que llegara para recibir el servicio.

4.¿Está el horario de atención en un lugar visible?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía tienen a la vista el horario de atención al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	47	23.0
No	157	77.0
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayor parte de usuarios manifiestan que el horario de atención que la Alcaldía presta a sus usuarios no se encuentra visible por ningún lugar y afirman saberlo porque lo han preguntado a algún empleado o simplemente lo deducen por el horario de instituciones similares.

5.¿Existe personal que lo oriente a cerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Objetivo: Conocer si a los usuarios se les hace fácil encontrar la oficina donde deben realizar su trámite.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	124	60.8
No	80	39.2
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Los usuarios manifiestan que en la Alcaldía hay personas que lo orientan y explican acerca de donde deben realizar su trámite, pero no les parece adecuado que el orientador sea un agente del CAM, debido a que éstos deben concentrarse en su labor.

6.¿Cuando surge algún problema, mal entendido o negligencia en el trámite que se realiza, le resuelven de inmediato?

Objetivo: Conocer si al existir algún problema en el trámite, los empleados toman la iniciativa para resolverlos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	97	47.5
No	83	40.7
No hay problema	24	11.8
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: El 47.5% de los encuestados respondió que si le resuelven los problemas inmediatamente, el 40.7% dice que no los resuelven; mientras que el restante 11.8% manifiesta que no han tenido ningún problema. Existe una contradicción al comparar la opinión de los empleados, ya que ellos aseguran tomar la iniciativa para resolver problemas de usuarios cuando no han sido resueltos.

7.¿Considera usted que debe dársele un trato preferencial en el servicio a los adultos mayores, embarazadas y con discapacidad física?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios respecto del trato preferencial a personas mayores, embarazadas y con discapacidad física.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	195	95.6
No	9	4.4
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de los usuarios está de acuerdo que la Alcaldía debería tener un servicio preferencial hacia adultos mayores, personas

discapacitadas, mujeres embarazadas, ya que por su situación es muy molesto e incómodo esperar el tiempo tan largo que se lleva el trámite; manifiestan además que se vería bien éste tipo de servicio y se mejoraría la imagen que la Alcaldía proyecta.

8.¿Cuáles de los siguientes aspectos identifica en la persona que lo atiende?

Objetivo: Identificar la actitud de los empleados frente a los usuarios en el momento de brindar el servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Amabilidad	63	30.9
Buen Trato	33	16.2
Servicial	12	5.9
Todos	54	26.5
Ninguno	42	20.6
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Los usuarios manifiestan que los empleados les han brindado aspectos tales como amabilidad, buen trato y se han mostrado serviciales; pero aunque esto es bastante bueno, otra parte de ellos(20.6%) consideran lo contrario y que los aspectos



mencionados no son identificados en ellos. Esto demuestra que el servicio no está basado en principios de calidad por lo que, según usuarios, los empleados actúan de acuerdo a su estado de ánimo y a su personalidad.

9.¿En la institución se le permite expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía le permite a sus usuarios expresar sus opiniones acerca del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	48	23.4%
No	156	76.6%
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Son pocas las personas que manifiestan que la Alcaldía les permite expresar tanto sus sugerencias como sus quejas, pero es preocupante que la mayor parte opine que no, lo cual es bastante negativo para la institución, porque al no tener un mecanismo que canalice las quejas y opiniones de sus usuarios les imposibilita retroalimentar el servicio e implementar mejoras al mismo.

10. ¿En qué forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones o sugerencias a cerca del servicio que recibe como usuario?

Objetivo: Determinar la forma que gustaría a usuarios expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Buzón de Sugerencias	85	41.7
Verbalmente	111	58.3
Otros	-	-
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Una buena parte de usuarios opina que la mejor forma que la Alcaldía sepa las quejas y sugerencias es a través de la forma verbal, ya que piensan que por medio de un buzón de sugerencias no tomarían la seriedad del caso.

11. ¿Qué es lo que más le gustaría que cambiara o mejorara la Alcaldía para que preste un eficiente servicio?

Objetivo: Saber que opina el usuario respecto a la eficiencia en el servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Capacitación de personal	10	4.6
Mejor Servicio	12	5.5
Disciplina	16	7.4
Rapidez	27	12.4
Organización	15	6.9
Agilidad	21	9.7
Eficiencia	13	6.0
Mejorar Instalaciones	39	18.0
Más Personal	27	12.4
Cambiar Personal	10	4.6
Señalización y orientación	10	4.6
Pegar rótulos con precio	6	2.8
Más Ventanillas	2	0.9
Sonido	5	2.3
Aseo	2	0.9
Todo está Bien	2	0.9
Total	204	100.0%

Análisis e Interpretación: Las opiniones acerca de que es lo que les gustaría que cambiara la Alcaldía están encaminados a la mejora del servicio a través de capacitar al personal para que agilice los procesos, así mismo que exista señalización y personal que los oriente.

## ANEXO #7

### TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE NUEVA SAN SALVADOR

1.¿Departamento en el que labora?

Objetivo: Identificar el departamento que se relaciona directamente con los usuarios, en cuanto a la prestación de servicios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Registro Tributario	9	27.3
Registro Familiar	5	15.2
Recuperación de Mora	4	12.1
Cuentas Corrientes	11	33.3
Tesorería	4	12.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 33.3% de los empleados encuestados laboran en la unidad de Cuentas Corrientes, el resto labora en otras unidades. La unidad de Cuentas Corrientes tiene más personal que el resto; ya que en ella labora personal que además de prestar servicio en la oficina, se desplazan dentro del municipio para realizar

otras actividades. En lo que respecta a Registro Familiar aunque se cuenta con personal para atender a los usuarios, es insuficiente para la cantidad demandada.

## 2.Nombre del Puesto que desempeña

Objetivo: Conocer el nombre del puesto de cada empleado de la Alcaldía de Nueva San Salvador.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Auxiliar	10	30.3
Auxiliar de 1ª categoría	4	12.1
Inspector	3	9.1
Secretaria	1	3.0
Notificador	1	3.0
Auxiliar de Caja	1	3.0
Auxiliar de Tesorería	2	6.1
Colaborador	1	3.0
Atención a empleados	2	6.1
Contestaron equivocados	2	6.1
No contestó	6	18.2
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 30.3% de los empleados encuestados son auxiliares; un 12.1% son auxiliares de primera categoría. Un 18.2% no contestó. La mayor parte de los empleados conoce el nombre de su puesto de trabajo, lo cual refleja que saben cual es su contribución a la institución, ya que al no tener claramente definido cual es su lugar dentro de la institución pueden también desviar la responsabilidad que poseen a sus demás compañeros y recargar más sus actividades, traduciéndose en un personal cansado y sin deseos de atender al usuario.

### 3.¿Tiempo de laborar en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer la estabilidad de los empleados en la Alcaldía y la posible resistencia al cambio que podría presentar de acuerdo al tiempo de laborar en la misma.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
0-1 Año	5	15.2
2-5 Años	3	9.0
6-10 Años	15	45.5
10 Años a más	10	30.3
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 45.5% de empleados respondieron que poseen entre 6 y 10 años de trabajar en la institución; un 30.3% dicen tener más de 10 años y el restante 15.25 y 9.0% corresponden a empleados que tienen un tiempo de trabajo de 0 a 1 año y 2 a 5 años respectivamente. A pesar de los cambios de gestión los empleados son laboralmente estables dentro de las unidades que prestan servicio al cliente. Esto es bueno porque tienen experiencia en el trabajo que desempeñan, sin embargo la resistencia al cambio de actitudes y otras características que implican brindar servicios con calidad, se mantienen presentes.

#### 4. Nivel de Estudio

Objetivo: Determinar si el nivel de estudios de los empleados está de acuerdo con el puesto que desempeña.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Primaria	-	0.0
Secundaria	9	27.3
Bachillerato	14	42.4
Universitario	10	30.3
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Un 42.4% de los encuestados manifestaron poseer un nivel académico de Bachillerato; un 30.3% corresponde a nivel Universitario, lo que refleja que en la institución se cuenta con personal que fácilmente puede adaptarse a los cambios que la calidad implica.

5.¿Conoce usted la Misión y la Visión de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si la Misión y la Visión responden a los servicios que está brindando la Alcaldía y si los empleados la conocen.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	26	78.8
No	7	21.2
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 78.8 de los empleados encuestados expresa que si conocen la Misión; en tanto que el 21.2% dicen no conocerla.

El que la mayor parte de empleados conozcan la Misión de la institución es bastante bueno; pero el que tengan conocimiento de ella no significa que se encuentran identificados con ella, esto es un aspecto importante para



que los empleados trabajen enfocados en la prestación de servicios con calidad.

6.Si su respuesta es afirmativa, mencione algunos elementos que recuerde.

Objetivo: Conocer si los empleados de la Alcaldía recuerdan los elementos de la Misión y si están comprometidos con ella.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Conocen y recuerdan elementos	21	80.8
Conocen y no recuerdan elementos	3	11.5
Los confunden	3	7.7
Total	26	100.0%

Análisis e Interpretación: Del total de empleados que afirmaron conocer la Misión, el 80.8% recuerda los elementos de la misma; el 11.5% no recuerda sus elementos; una proporción similar confunde los elementos. A pesar que la mayor parte de empleados dice conocer y recordar elementos contenidos en la Misión, no se identifican con ella, lo cual es debido a que la Dirección de la Alcaldía no la ha socializado con todos los miembros de la misma,

por ello no se ha tomado conciencia del significado de ésta para brindar un mejor servicio.

7.¿Conoce la proyección de la Alcaldía a largo plazo como una institución de servicio?

Objetivo: Conocer si los empleados saben la Visión de la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	23	70.0
No	10	30.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La Visión es conocida por el 70.0% de los empleados encuestados, en tanto que el 30.0% no la conocen. Gran parte de empleados conoce la proyección a largo plazo que la Alcaldía tiene, pero al igual que la Misión, no se sienten parte de ella y por ende no le dan la importancia que merece.

8.¿Lo involucran a usted en la elaboración de la Misión y la Visión de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si la Dirección involucra a los empleados de diferentes niveles, en la elaboración de la Misión y la Visión.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	20	60.6
No	13	39.4
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Según el 60.6% de los empleados la Dirección si los involucra en la elaboración de la Misión y Visión; sin embargo un 39.4% manifiesta lo contrario. Independientemente que la Dirección haya o no involucrado a todos sus empleados en la elaboración de la Misión y la Visión, no quiere decir que no deben darla a conocer, ya que ésta es la base para que los miembros de la institución sepan para qué y porqué deben hacer mejor las cosas y además el rumbo que deben seguir para alcanzar la excelencia en el servicio.

9.¿Conoce usted todos los servicios que presta la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los servicios que la Alcaldía presta o solamente en el área en que se desempeña.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	25	75.8
No	7	24.2
No contestó	1	3.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 75.8% de empleados conocen todos los servicios que la Alcaldía brinda a los usuarios; el 21.2% no los conocen en su totalidad. Es preocupante el hecho de que haya empleados que no conozcan en su totalidad los servicios que presta la Alcaldía, ya que al momento de orientar al usuario no sabrá que unidad realiza el trámite requerido y por ende repercute en la prestación de servicios con calidad.

10.¿Conoce usted los Objetivos de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los Objetivos de la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	21	63.6
No	11	33.3
No contestó	1	3.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El 63.6% de encuestados manifiestan conocer los objetivos de la Alcaldía; el 33.3% no la conocen. Otro elemento importante son los objetivos, los cuales están enlazados con los primeros para obtener los resultados esperados en una institución; en la Alcaldía sólo una parte de empleados los conoce, ello es preocupante ya que si no saben lo que persigue la institución no obtendrán el compromiso que requiere la calidad.

11.¿Conoce usted los Objetivos de su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los Objetivos del área de trabajo en que se desempeñan.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	31	94.0
No	2	6.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayor parte de empleados (94%) manifiesta que conoce los objetivos que su área persigue, lo cual es bueno ya que si los saben deben buscar mecanismos para poder alcanzarlos. Si todos están conscientes de esto y trabajan como equipo podrán acercarse a la calidad en los servicios que prestan.

12.¿Conoce usted los lineamientos o guías a seguir(políticas) que la Alcaldía tiene para que usted desempeñe su trabajo?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía tiene políticas para que los empleados desarrollen sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	14	42.4
No	16	48.5
No contestó	3	9.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Uno de los puntos preocupantes es el desconocimiento de las políticas que la Alcaldía posee, una buena parte de empleados se encuentra en ésta situación y actúa de acuerdo a lo que ellos creen y no en

lo establecido por la institución; para que no haya desviaciones de lo que son servicios con calidad.

13.¿Cuáles de las siguientes políticas ayudan a que usted realice su trabajo efectivamente?

Objetivo: Determinar que tipo de políticas posee la Alcaldía para que los empleados desarrollen sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
De Recursos Humanos	25	75.7
De Recursos Financieros	2	6.0
De Recursos Técnicos	11	33.3

Análisis e Interpretación: Entre los empleados que conocen las políticas, es muy interesante mencionar que la más conocida es la de Recursos Humanos; sin embargo no existen políticas enfocadas a la calidad, ya que aunque sea una institución pública, no quiere decir que está exenta de ese aspecto importante.

14.¿Conoce usted los programas y proyectos que está ejecutando la Alcaldía que van en beneficio de la comunidad?

Objetivo: Establecer si los empleados conocen de los programas y proyectos que la Alcaldía está desarrollando.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	22	66.7
No	11	33.3
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: El personal de la Alcaldía conoce algunos de los proyectos y programas que ésta realiza, para el bien de la comunidad, esto es buen signo ya que se muestra interés acerca de lo que se ejecuta, y aunque no trabajen directamente para ello pueden contribuir en su momento a conservarlos cuando estén terminados.

15.¿Sabe todos los pasos para desarrollar actividades más complejas en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con procedimientos para realizar las actividades.



Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	21	63.6
No	10	30.3
No contestó	2	6.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de los empleados conocen los procedimientos que se llevan en el área de trabajo, esto es bueno ya que saben donde se encuentran los problemas que no permiten que se agilicen los procesos.

16.¿Participa usted en la elaboración de los planes par garantizar los recursos económicos y financieros que solicitan en el área o departamento en el que trabaja?

Objetivo: Determinar si la Dirección toma en cuenta la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	12	36.4
No	18	54.5
No contestó	3	9.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de los empleados coinciden que no son tomados en cuenta para elaborar el presupuesto de la Alcaldía, aunque hay otros que dicen que las necesidades son tomadas en cuenta que surgen como resultado de brindar servicios al cliente.

17.¿Cuáles de los siguientes documentos técnico administrativos posee usted en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer cuales documentos técnico administrativos proporciona la Alcaldía a sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Manual de Procedimientos	12	36.4
Manual de organización	6	18.2
Manual de descripción de Puestos	6	18.2
Otros:		
Ordenanzas	3	9.0
Plan de Trabajo	1	3.0
Ninguno	7	21.2
Abstención	6	18.2

Análisis e Interpretación: La opinión de los empleados está compartida con respecto a los documentos técnicos que

poseen en su área. Éstos documentos son muy importantes ya que los empleados pueden basarse en ellos para desarrollar mejor y con calidad sus actividades.

18.¿Conoce usted el organigrama y los diferentes niveles de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen el organigrama de la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	17	51.5
No	13	39.4
No contestó	3	9.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Un 51.5% de empleados si conoce el organigrama y su estructura organizativa. El hecho de que los empleados confundan quién es su jefe y que no conozcan el puesto que ocupan en el organigrama es debido precisamente a que no conocen el organigrama. La Alcaldía debe preocuparse por dar a conocer la estructura, ya que

evitará pérdida de tiempo tanto en empleados como del usuario de los servicios.

19.Mencione el nombre del puesto de su jefe inmediato superior.

Objetivo: Definir si los empleados conocen el nombre de su jefe inmediato superior.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Contestan Correctamente	23	69.7
No contestaron correctamente	8	24.2
No contestó	2	6.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Más de la mitad de los empleados contestó correcto el nombre del puesto del jefe, es decir que saben a quién deben informar acerca del trabajo que realizan.

20.¿Con cuáles unidades se relaciona en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las unidades con las que se relacionan en su puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Conocen las unidades	27	81.8
No conocen las unidades	6	18.2
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de empleados sabe cuales son las unidades con que se relaciona la unidad a la que pertenece; sin embargo existe personal que no lo sabe lo que repercute al momento de prestar servicios, ya que no orientan adecuadamente al usuario cuando lo solicita.

21.¿Cuáles son los recursos que usted necesita en su puesto de trabajo para brindar un buen servicio?

Objetivo: Determinar cuales son los recursos necesarios que deben poseer los empleados para desarrollar adecuadamente su trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Equipo de Oficina	27	81.8
Equipo de Comunicación	2	6.0
Instalaciones	6	18.2
Otros	11	33.3

Análisis e Interpretación: Según empleados, uno de los aspectos que necesita para prestar buen servicio es el equipo de oficina, ya que es la principal herramienta porque si se tiene oportunamente, se puede garantizar el cumplimiento del servicio al cliente

22.¿Está usted satisfecho con las siguientes condiciones que posee la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente satisfecho al realizar su trabajo, bajo las condiciones que posee la Alcaldía.

Opciones	Si		No		Total
	F	%	F	%	
Instalaciones	8	24.2	25	75.8	100.0
Distribución Espacio	5	15.2	28	84.8	100.0
Servicios Sanitarios	13	29.4	19	57.6	100.0
Aseo	10	30.3	23	69.7	100.0

Análisis e Interpretación: Aunque los empleados comprenden la situación actual de la Alcaldía, manifiestan que están insatisfechos con las instalaciones y la distribución del espacio, ya que éste es muy reducido y no les permite estar cómodos. Igual opinión poseen respecto a servicios

sanitarios y aseo. Esto influye en los empleados ya que al no sentirse con el ambiente físico, traduce es actitud al usuario.

23.¿Cuáles de las condiciones anteriores, cree usted que la Alcaldía debe mejorar?

Objetivo: Conocer los aspectos más importantes que debe tomar en cuenta la Alcaldía para cambiar.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Distribución de Espacio	21	63.6
Ventilación	24	72.7
Servicios Sanitarios	7	21.2
Aseo	8	24.2
Todos	3	9.1
Otros	5	15.2

Análisis e Interpretación: Al respecto los empleados opinan que la Alcaldía debe mejorar la distribución de espacio y ventilación, debido a que es lo más molesto para poder brindar mejor servicio al usuario.

24.¿Qué prestaciones adicionales a las de la Ley le brinda la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía provee de prestaciones adicionales a las de la Ley a los empleados de la misma.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Seguro Médico	12	36.4
Seguro de Vida	9	27.3
Vales para víveres	8	24.2
Bonificaciones	5	15.2
Otros	3	9.1

Análisis e Interpretación: El seguro de Vida es la prestación adicional a la Ley que mayormente se brinda los empleados, esto aparentemente es satisfactorio y motivador para los mismos, lo que es aprovechable par brindar servicios con calidad.

25.¿Encuentra usted interesante y le gusta las labores que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los trabajadores están motivados para realizar sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	32	97.0
No	1	3.0
Total	33	100.0%



Análisis e Interpretación: Afortunadamente a la mayoría de empleados les gusta su trabajo, esto quiere decir que están motivados, además es de beneficio para la Alcaldía, ya que pueden aprovechar ese potencial para brindar mejor servicios, traduciéndolos en la actitud positiva hacia los usuarios.

26.¿Se esfuerza para desempeñar sus labores en forma adecuada?

Objetivo: Conocer si los empleados son eficientes en su puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	33	100.0
No	-	-
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Según opinión de los empleados, todos se esfuerzan por desempeñar mejor sus actividades, lo que de forma intrínseca está la eficiencia que poseen. Sin embargo, esto es contrarrestado por la opinión de los usuarios.

Para alcanzar el nivel de calidad requerido por la institución, todos los empleados deben adoptar la filosofía del servicio y hacer las cosas bien desde la primera vez.

27.¿Toma usted la iniciativa cuando las necesidades de los usuarios no han sido resueltas?

Objetivo: Determinar la existencia o no de iniciativa en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	32	97.0
No	-	-
No contestó	1	3.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Casi la totalidad de empleados, manifiesta poseer espíritu de servicio y resolver necesidades de los usuarios, sin embargo según opinión de los usuarios esto no se percibe en los servicios que reciben.

28.¿Busca mejorar por iniciativa propia sus actividades para brindar un mejor servicio?

Objetivo: Determinar la existencia o no de iniciativa en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	28	84.8
A Veces	4	12.2
No contestó	1	3.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de los empleados sostiene que siempre busca por iniciativa propia mejorar sus actividades para brindar mejor servicio al usuario que los solicita.

29.¿Cuáles de los siguientes aspectos identifica usted en el comportamiento de su jefe inmediato superior con relación al trabajo que realiza?

Objetivo: Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en los jefes de la Alcaldía.

Opciones	Si		No		Total
	f	%	f	%	
a) Toma en cuenta sus ideas y las ejecuta	22	66.7	11	23.3	100
b) Le toman en cuenta por la toma de decisiones	23	69.7	10	30.3	100
c) Le ayuda a resolver algunas actividades	22	66.7	11	23.3	100
d) Le estimula para que desempeñe mejor su trabajo	20	60.6	13	39.4	100
e) Valora el trabajo que usted realiza	24	72.7	9	27.3	100
f) Es flexible con usted	27	81.8	6	18.2	100
g) Le agrada trabajar en equipo	27	81.8	6	18.2	100
h) Actúa de acuerdo a las reglas	29	87.9	4	12.1	100
i) Se ocupa demasiado de los detalles	19	57.6	14	42.4	100
j) Hace lo que él(ella) dice	18	54.5	15	45.5	100
k) Elimina lo que no rinde	21	63.6	12	36.4	100

Análisis e Interpretación: La opinión de empleados está compartida en cuanto al estilo de liderazgo que posee su jefe inmediato superior, ya que algunos dicen que es el Democrático y otros el Autocrático.

30. ¿Cuáles son los medios formales de comunicación que tiene la Alcaldía?

Objetivo: Conocer cuales son los medios formales de comunicación que tiene la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Verbal	2	6.0
Por Escrito	25	75.8
Ambos	6	18.2
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: La mayoría de empleados sostiene que el medio de comunicación formal que posee la Alcaldía es el escrito y lo hacen a través de memorando, acá se cumple con un requisito de la calidad, que consiste en documentar toda la información resultante de las las actividades realizadas.

31.¿Cuáles de los siguientes medios utiliza la Alcaldía para informar a los usuarios?

Objetivo: Determinar cuales son los medios formales de comunicación que tiene la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Carteles	11	18.6
Pancartas	5	8.5
Radio	3	5.1
Periódico	12	20.3
Hojas Volantes	22	27.3
Otros	6	10.2
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Del total de empleados que respondió que el medio de comunicación más utilizado por la Alcaldía es el escrito y lo hacen a través de Hojas volantes, posiblemente por que es la manera más accesible y rápida de comunicarse con los usuarios.

32.¿De qué forma canaliza las sugerencias o quejas del usuario?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía permite a sus usuarios manifestar sus ideas, sugerencias y quejas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Buzón de Sugerencias	5	14.7
Verbal	14	41.2
Reuniones	8	23.5
Ninguna	7	20.6
Total	34	100.0%

Análisis e Interpretación: Casi la mitad de los empleados manifiesta que las quejas o sugerencias del usuario las canalizan a través de mecanismos verbales, por medio de reuniones.

33.Las relaciones entre jefes y empleados son:

Objetivo: Determinar de que tipo son las relaciones interpersonales entre jefes y empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Apoyo	9	22.5
Respeto	19	47.5
Confianza	4	10.0
Todos	3	12.5
Ninguno	5	7.5
Total	40	100.0%

Análisis e Interpretación: Según los empleados, las relaciones entre jefes y empleados son de respeto. Lo anterior es bueno en el sentido de que no habrá problemas de índole personal y no repercuten en el trabajo que desempeñan.

34. De qué forma son las relaciones entre usted y sus compañeros?

Objetivo: Determinar de que tipo son las relaciones interpersonales entre empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Apoyo	11	33.3
Respeto	16	48.5
Confianza	6	18.2
Todos	1	3.0
Otros	9	27.3

Análisis e Interpretación: La relación de respeto es la que ocupa mayor importancia entre compañeros, lo que deja aislada la relación de apoyo o colaboración que se necesita en situaciones de alta demanda por parte de usuarios.



35. Los conflictos que surgen entre usted y su jefe se resuelven:

Objetivo: Determinar si se resuelven los conflictos entre jefes y empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	22	66.7
A Veces	5	15.2
Nunca	1	3.0
No Sucede Conflictos	4	12.1
No contestó	1	3.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Los conflictos suscitados se resuelven casi siempre, posiblemente porque la comunicación entre ambas partes es de respeto, una nota curiosa es que hay personal que afirma que nunca se dan conflictos.

36. ¿Le brinda capacitación la Alcaldía para el buen desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben capacitación, de que tipo, la frecuencia con que la reciben y los beneficios proporcionados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	25	75.8
No	5	15.2
No contestó	3	9.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: A pesar de que los empleados opinan recibir capacitación en diferentes área no existe un programa o capacitación orientada a la calidad en el servicio al cliente o usuario.

37.Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación recibe?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Atención al Cliente	19	57.6
Calidad en el Servicio	8	24.2
Relaciones Interpersonales	11	33.3
Otros	11	33.3

Análisis e Interpretación: Aunque en el cuadro anterior se refleje la existencia de capacitación sobre calidad en el servicio, no es así, ya que la Dirección manifiesta que han

recibido pero de atención al cliente, por ello los empleados tienden a confundirse.

38.¿Con qué frecuencia recibe la capacitación?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Mensual	3	12.0
Trimestral	1	4.0
Semestral	6	24.0
Anual	1	4.0
No hay programación	14	56.0
Total	25	100.0%

Análisis e Interpretación: A pesar de que algunos empleados definan el periodo con que la capacitación es recibida, existen otros que mencionan que no hay programación establecida, ya que éstas se dan eventualmente.

39.¿Cómo evalúa su jefe el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar la manera que las autoridades de la Alcaldía evalúan el rendimiento desempeñado por los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Por Cumplimiento de Objetivos	9	27.3
Por Apreciación	1	3.0
Por Observación Directa	5	15.2
Por Autoevaluación	5	15.2
Otros:		
No Sabe	11	33.3
No contestó	2	6.0
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Según manifiestan los empleados, la forma como son evaluados es de acuerdo al cumplimiento de objetivos; por observación directa y por autoevaluación. A pesar de lo anterior preocupa que existen empleados que no saben como son evaluados por su jefe.

40. ¿Qué mecanismos utiliza la Alcaldía para evaluar si el servicio que se está brindando es el adecuado?

Objetivo: Identificar los mecanismos que la Alcaldía utiliza para medir los servicios que brinda.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Encuestas	11	33.3
Evaluación de Jefe	2	6.1
Ninguna	6	18.2
No contestó	11	33.3
Otros	3	9.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: según opinión de los empleados el mecanismo que posee la Alcaldía para canalizar las quejas y sugerencias de los usuarios es por medio de encuestas. Es importante hacer mencionar que muchos empleados no contestan, ello significa que no conocen los mecanismos que utilizados por la Alcaldía para medir la satisfacción o no de los usuarios en cuanto al servicio que reciben.

41.¿Lleva usted un control estadístico de las personas que atiende?

Objetivo: Determinar la existencia o no de control estadístico de las personas que hacen uso de los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	15	45.5
No	14	42.4
No contestó	4	12.1
Total	33	100.0%

Análisis e Interpretación: Más de la mitad de los empleados mencionan llevar un control estadístico de las personas que atiende. Para poder brindar servicios con calidad a los usuarios es necesario saber cuantos se atienden; sin embargo algunas unidades no cuentan con esos controles.

## **ANEXO #8**

### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA**

1. ¿De qué departamento o unidad es jefe usted?
2. ¿Conoce usted la Misión y la Visión de la Alcaldía?  
Mencione algunos elementos que recuerda:
3. ¿Posee la Alcaldía objetivos institucionales?
4. ¿Quién define los objetivos institucionales?
5. ¿Qué hace usted para que éstos se cumplan?
6. ¿Definen los objetivos y metas para cada área o departamento?
7. ¿Se ha dado a conocer a los empleados los objetivos institucionales?
8. ¿De qué forma le dan a conocer los objetivos institucionales?
9. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa en la institución el cumplimiento de los objetivos?
10. ¿Cuenta la institución con políticas y estrategias para que oriente a los empleados a brindar servicio a los usuarios?
11. ¿Se involucra al personal en la elaboración de Programas y Proyectos?
12. ¿Existe documentos técnicos en los cuales se defina tareas y responsabilidades en cada una de las áreas o unidades que usted dirige?
13. ¿Cuáles documentos técnico administrativo posee?
14. ¿Considera que los manuales de procedimientos se ajustan a los objetivos que quieren lograr?

15. ¿Se tiene claridad de quiénes son los responsables de realizar los procesos de cada una de las áreas de la Alcaldía?
16. ¿Conoce cuáles son los requisitos y características del servicio que ellos dan a otras unidades?
17. ¿Cada cuánto se reúnen con los empleados para realizar mejoras en el desempeño de su trabajo?
18. ¿Cada cuanto tiempo recibe reporte de trabajo de sus colaboradores?
19. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos utiliza para evaluar el trabajo desempeñado por sus colaboradores?
20. ¿Permite el presupuesto hacer mejoras en el servicio? Por qué?
21. ¿Quién toma las decisiones sobre las mejoras en los procesos de trabajo y servicios que se brinda?
22. ¿Cómo resuelven los conflictos entre jefes y empleados?
23. ¿Cómo canalizan las quejas de los empleados?
24. ¿Cómo canalizan las quejas de los usuarios?
25. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus superiores?
26. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus colaboradores?
27. ¿Brindan incentivos adicionales a la Ley al personal que labora en la Alcaldía?
28. ¿Cree que esos incentivos están relacionados con las expectativas del trabajador?
29. ¿Se exige en la institución que el personal esté técnicamente calificado para ser considerado nuevo empleado?



30. ¿Con qué frecuencia se capacita a los empleados para que desempeñen adecuadamente su trabajo?
31. ¿Con qué frecuencia se capacita a los empleados para brindar una mejor atención al usuario?
32. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de las funciones de los empleados?
33. ¿Cuáles áreas considera usted que necesita mayor atención la Alcaldía que se relaciona al servicio que presta?
34. ¿Cómo considera usted las condiciones fisicoambientales de la Alcaldía?
35. ¿Cuentan con unidades que garanticen la higiene y seguridad física o mental de los empleados?

ANEXO #9

FICHA O GUÍA DE OBSERVACIÓN

UNIDAD EN OBSERVACIÓN: \_\_\_\_\_

PUESTO EN OBSERVACIÓN: \_\_\_\_\_

COMPORTAMIENTO DE EMPLEADO	ACTITUD DE USUARIO

**ANEXO #10**

**ESTADÍSTICA DE PERSONAS ATENDIDAS A DIARIO EN LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR**

Estadística de personas atendidas diariamente en las unidades que brindan servicio interno al cliente en la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

Registro Familiar	308	usuarios
Unidad de Recuperación de Mora	12	usuarios
Unidad de Cuentas Corrientes	44	usuarios
Catastro	69	usuarios
	<hr/>	
<b>TOTAL</b>	<b>433</b>	<b>usuarios</b>

**ANEXO #11**

**CARTA DE COMPROMISO PARA LA DIRECCIÓN**

Nueva San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Yo, \_\_\_\_\_,  
mediante la presente Carta me comprometo fielmente a  
gestionar y propiciar los recursos necesarios, para que el  
Programa de calidad de la Alcaldía Municipal de Nueva San  
Salvador se ejecute y se le brinde el seguimiento  
necesario.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma

**ANEXO #12**

**CARTA DE COMPROMISO PARA LOS EMPLEADOS**

Nueva San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nosotros, los empleados de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, nos comprometemos a cumplir fielmente con los lineamientos establecidos en la Política de Calidad; así como también los contenidos en el Programa de Calidad en el Servicio al Cliente de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma

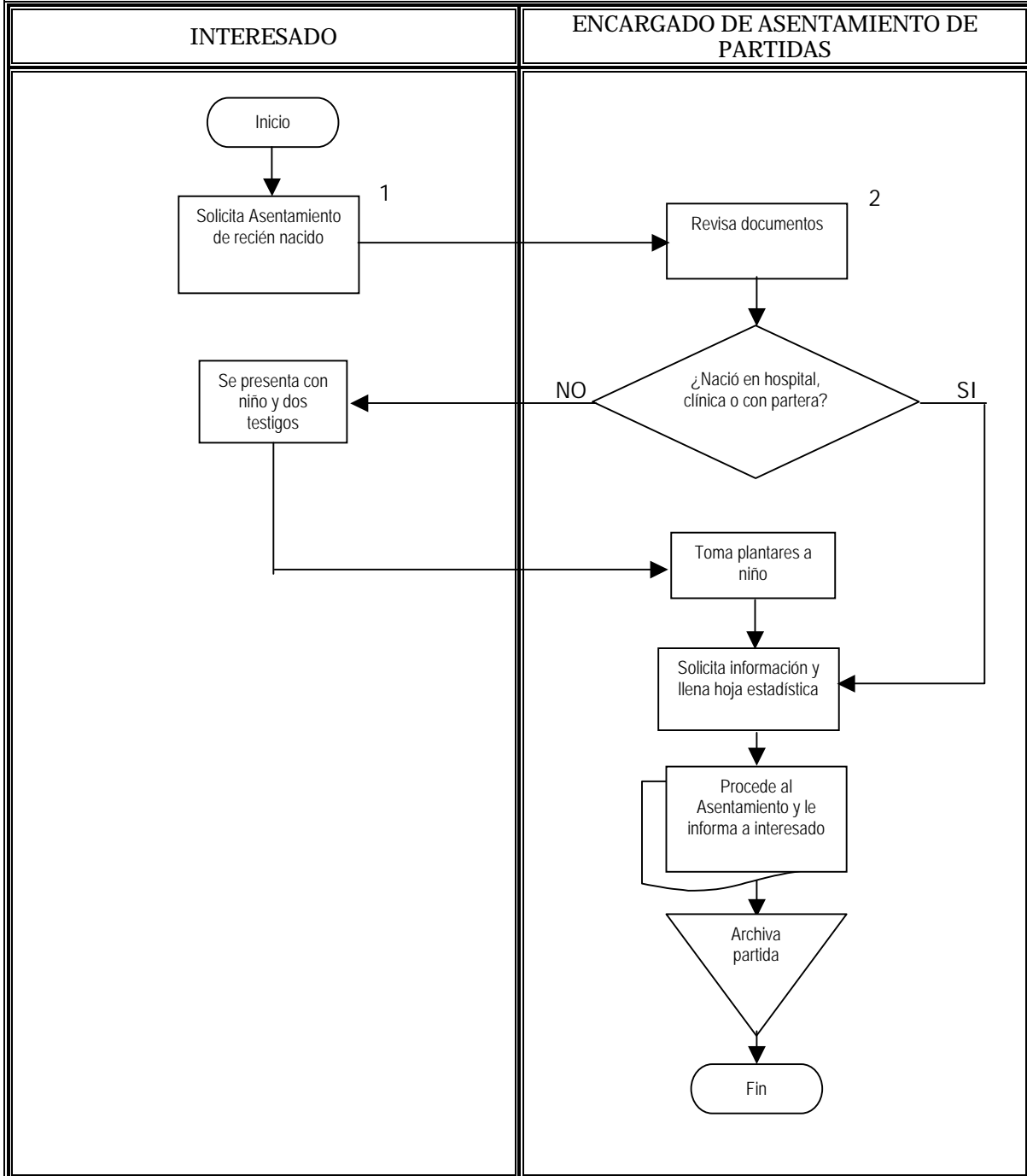
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Partidas

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Asentar a recién nacidos



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Asentamiento de Partida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Interesados</b>, se presentan a Alcaldía a solicitar asentamiento de recién nacido.</li> <li>2. <b>Auxiliar de 1° categoría</b>, revisa los plantares del niño, si éste nació en clínica, hospital y si nació en casa se presentan 2 testigos.</li> <li>3. Toma plantares al niño en formato preestablecido.</li> <li>4. Solicita información y llena hoja estadística.</li> <li>5. Procede al asentamiento e informa a los interesados.</li> <li>6. Archiva partida para posterior entrega.</li> </ol>			Ver Página 104	Ver páginas 100-104
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Leyes de familia y ordenanzas municipales	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

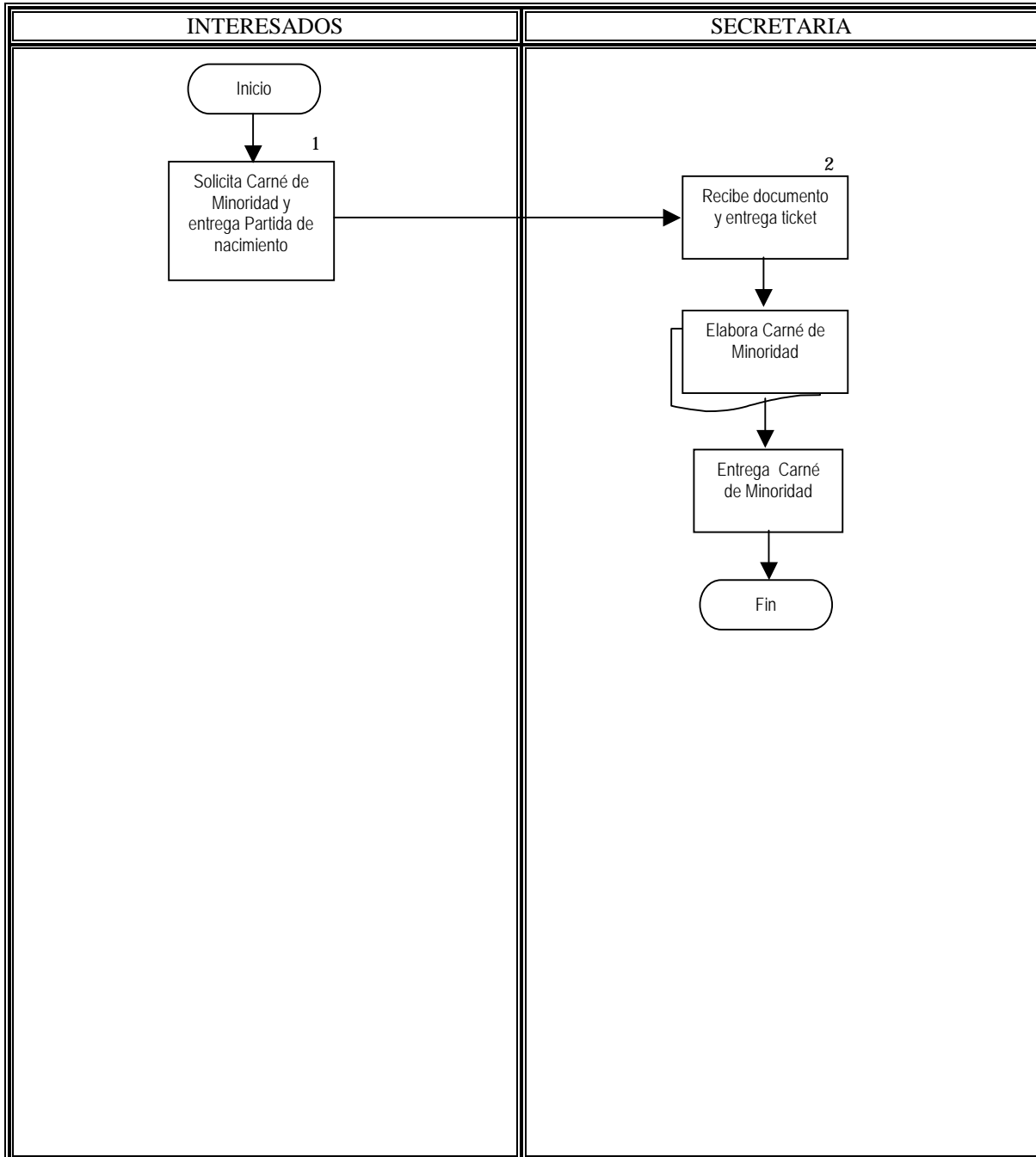
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Extensión de Carné de Minoridad

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Extender documento de identidad a los menores de edad





**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Extensión de Carné de Minoridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Interesado</b>, solicita Carné de Minoridad</li> <li>2. <b>Secretaría</b>, recibe y revisa documentos para que se cancelen.</li> <li>3. Procede a elaborar Carné de Minoridad.</li> <li>4. Entrega Carné de Minoridad a Interesado</li> </ol>			Ver Página 105	Ver páginas 100-104
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Conocimientos en archivar documentos y redacción	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

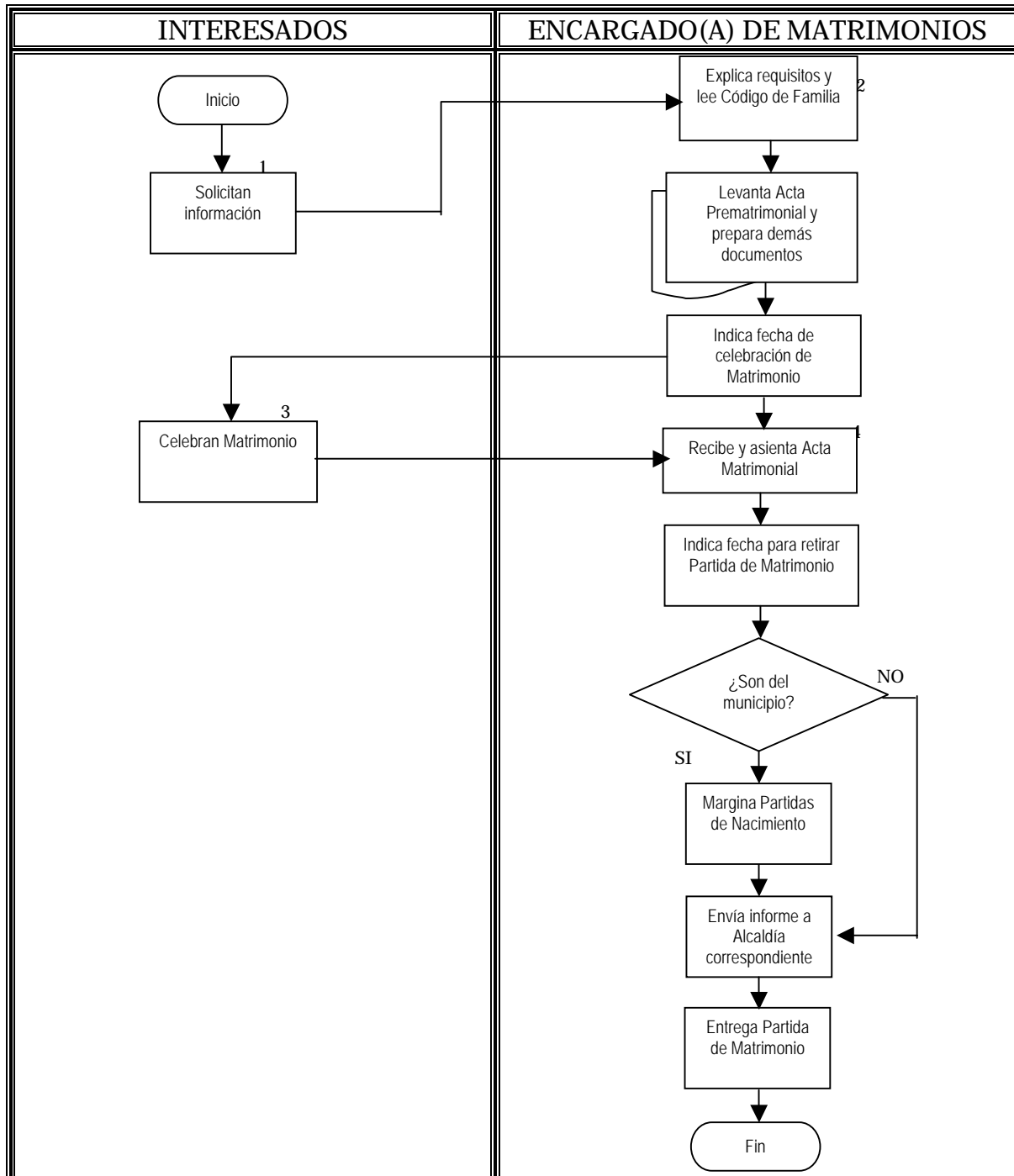
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Trámite para contraer matrimonio

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Brindar a los usuarios la posibilidad de contraer matrimonio



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Trámite para contraer matrimonio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los interesados se presentan a solicitar información para contraer matrimonio.</li> <li>2. <b>Encargado de matrimonio</b> explica requisitos.</li> <li>3. Prepara los documentos para acta prematrimonial, según fecha.</li> <li>4. <b>Notario</b> celebra acta prematrimonial.</li> <li>5. <b>Encargado de matrimonio</b> asienta acta.</li> <li>6. Realiza marginación en partidas.</li> <li>7. Entrega partidas a interesados.</li> </ol>			Ver Página 106	Ver páginas 100-104
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Leyes de familia y ordenanzas municipales	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

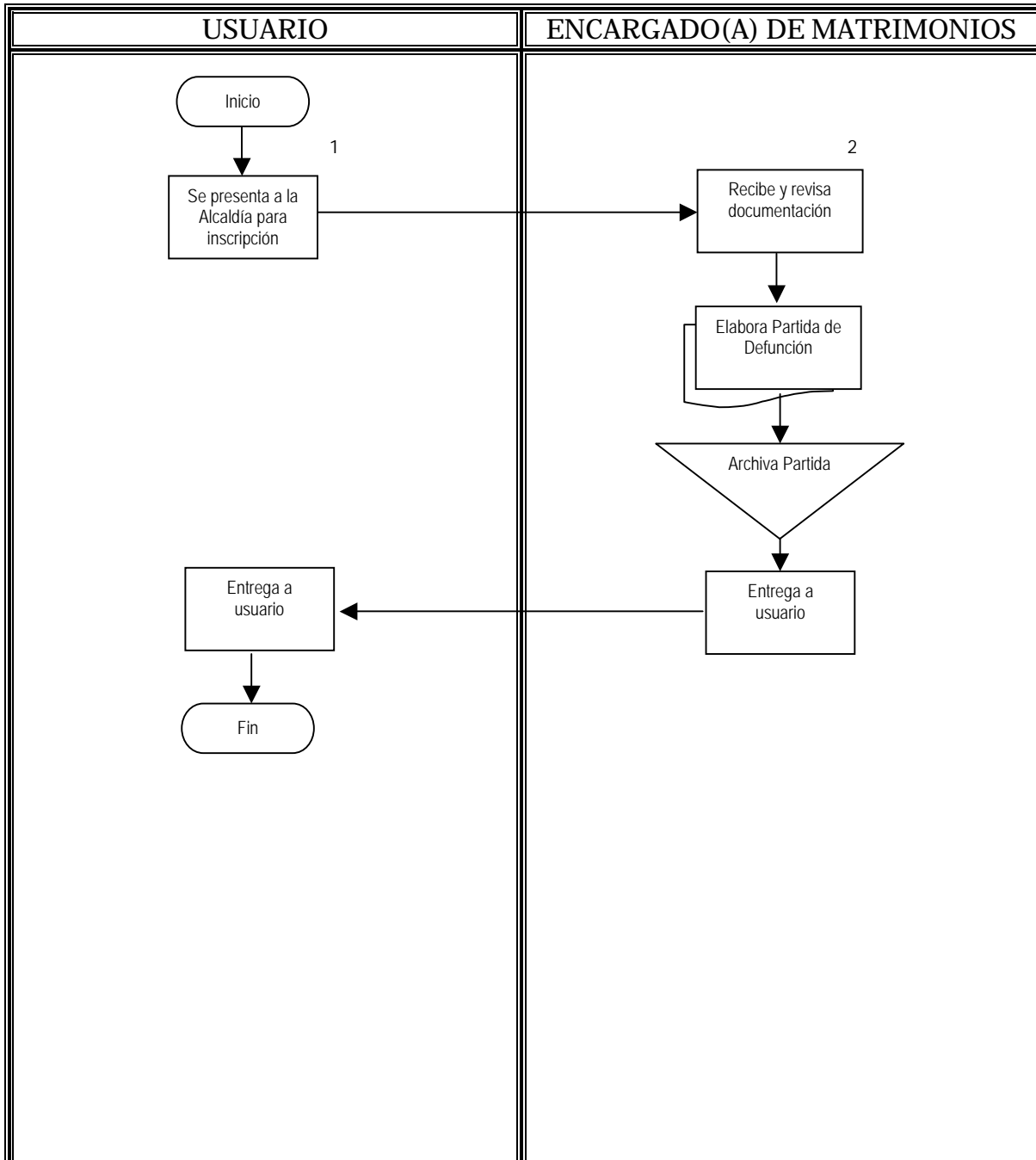
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Acta de Matrimonio

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Registrar los matrimonios que se realizan en la Alcaldía y en el municipio.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Asentamiento de Divorcio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Juzgado</b> envía oficio a Alcaldía.</li> <li>2. <b>Encargado de Divorcio</b> recibe oficio</li> <li>3. Coloca generales de acuerdo a oficio</li> <li>4. Si oficio está completo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lo da por recibido</li> <li>b. Lo devuelve al Juzgado</li> </ol> </li> <li>5. Si el matrimonio se efectúa en la localidad               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Registra divorcio</li> <li>b. Si no es efectuado envía informe a la alcaldía</li> </ol> </li> </ol>			Ver Página 109	Ver páginas 100-104
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Leyes de familia y ordenanzas municipales	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

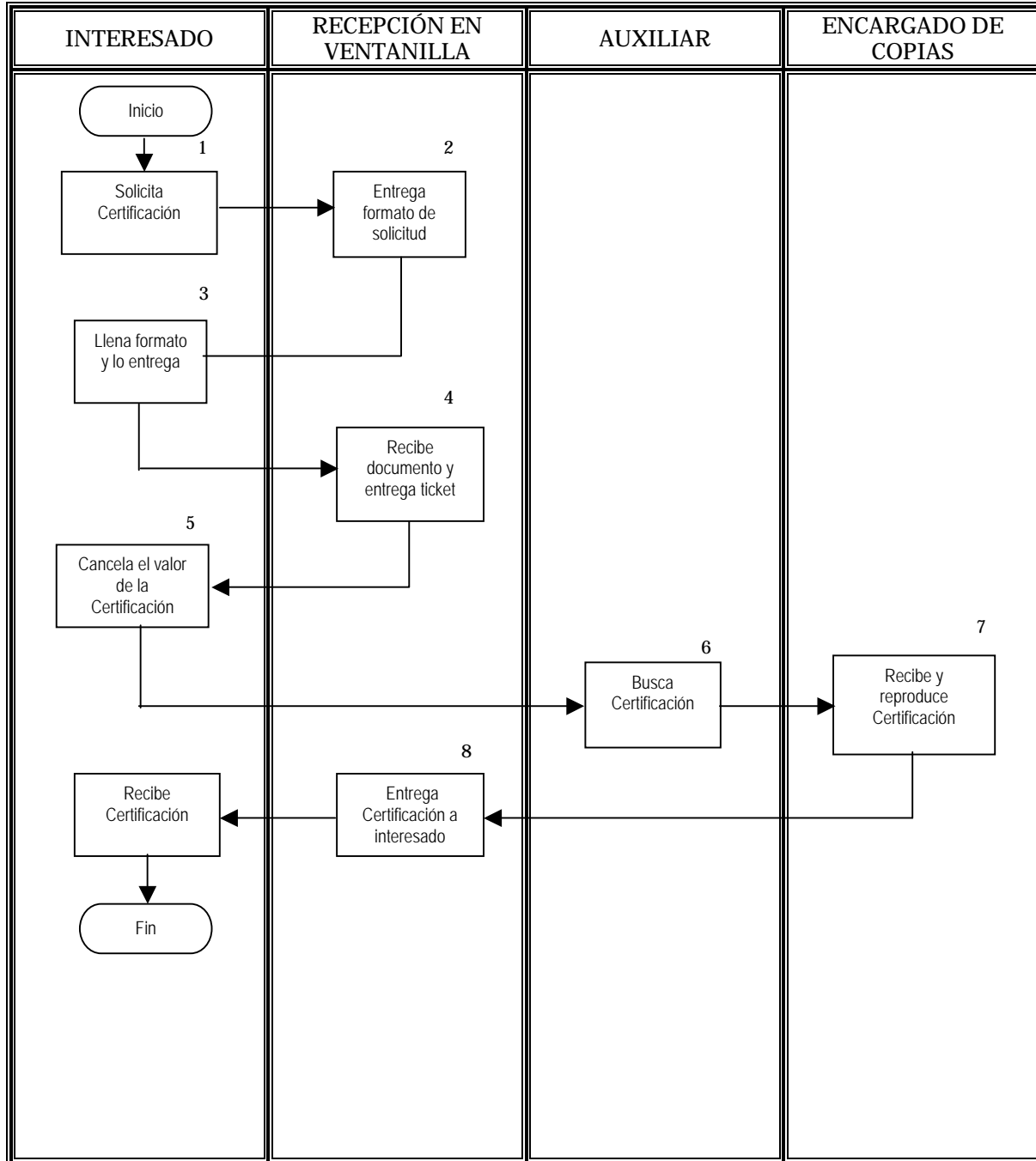
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Extensión de Certificación de Partidas de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio.

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Extender documentos de identificación a los usuarios del municipio.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
<p align="center">Extensión de Certificación de nacimiento, matrimonio, divorcio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Interesados</b> solicitan certificación</li> <li>2. <b>Recepción en ventanilla</b>, entrega formato de solicitud.</li> <li>3. <b>Interesados</b>, entregan formato en ventanilla.</li> <li>4. <b>Recepción en ventanilla</b>, recibe formato, entrega ticket numerado.</li> <li>5. <b>Interesados</b>, cancelan valor de certificación en caja.</li> <li>6. <b>Cajera</b>, recibe formato y lo envía a Auxiliar</li> <li>7. <b>Auxiliar</b> busca certificación para fotocopia</li> <li>8. <b>Encargado de fotocopias</b>. Reproduce certificación para firma.</li> <li>9. <b>Jefe</b>, firma certificación y entrega.</li> </ol>			<p>Ver Página 111</p>	<p>Ver páginas 100-104</p>
<p align="center"><b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b></p>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Leyes de familia y ordenanzas municipales	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

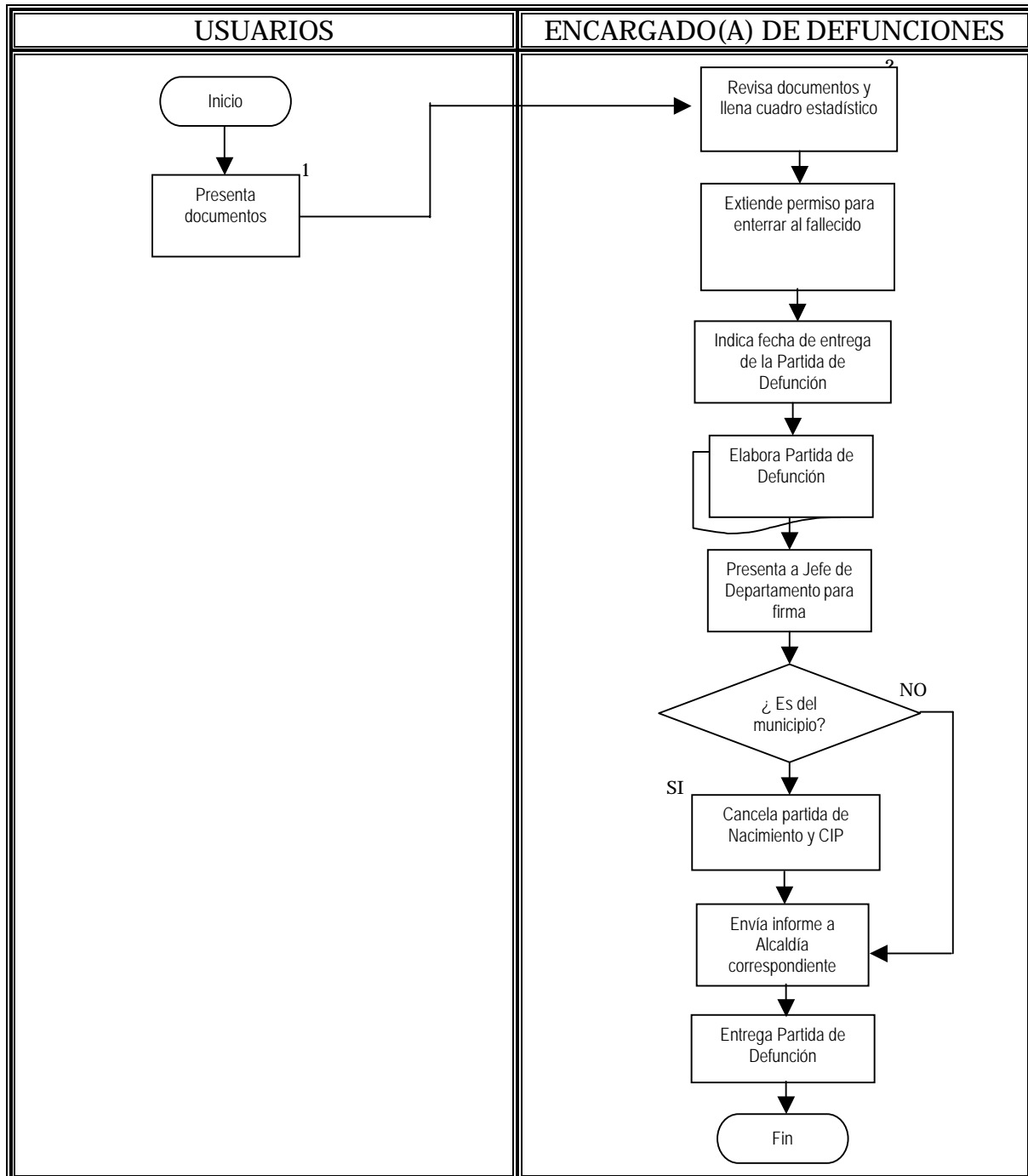
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Asentamiento de Defunciones

**UNIDAD:** Registro Familiar

**OBJETIVO:** Registrar las defunciones para mantener actualizado el archivo.





**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO FAMILIAR**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Asentamiento de Defunciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Interesado</b> se presenta con documentos.</li> <li>2. <b>Encargado de defunciones</b>, revisa documentación.</li> <li>3. Indica fecha en que se le entrega partida</li> <li>4. Procede a elaborar partida de defunción.</li> <li>5. Cancela partida de nacimiento y cédula.</li> <li>6. Envía informe a la alcaldía del fallecido, si no es del municipio.</li> <li>7. Entrega partida de defunción.</li> </ol>			Ver Página 110	Ver páginas 100-110
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Leyes de familia y ordenanzas municipales	Manejo de máquina de escribir	Buen trato al público		

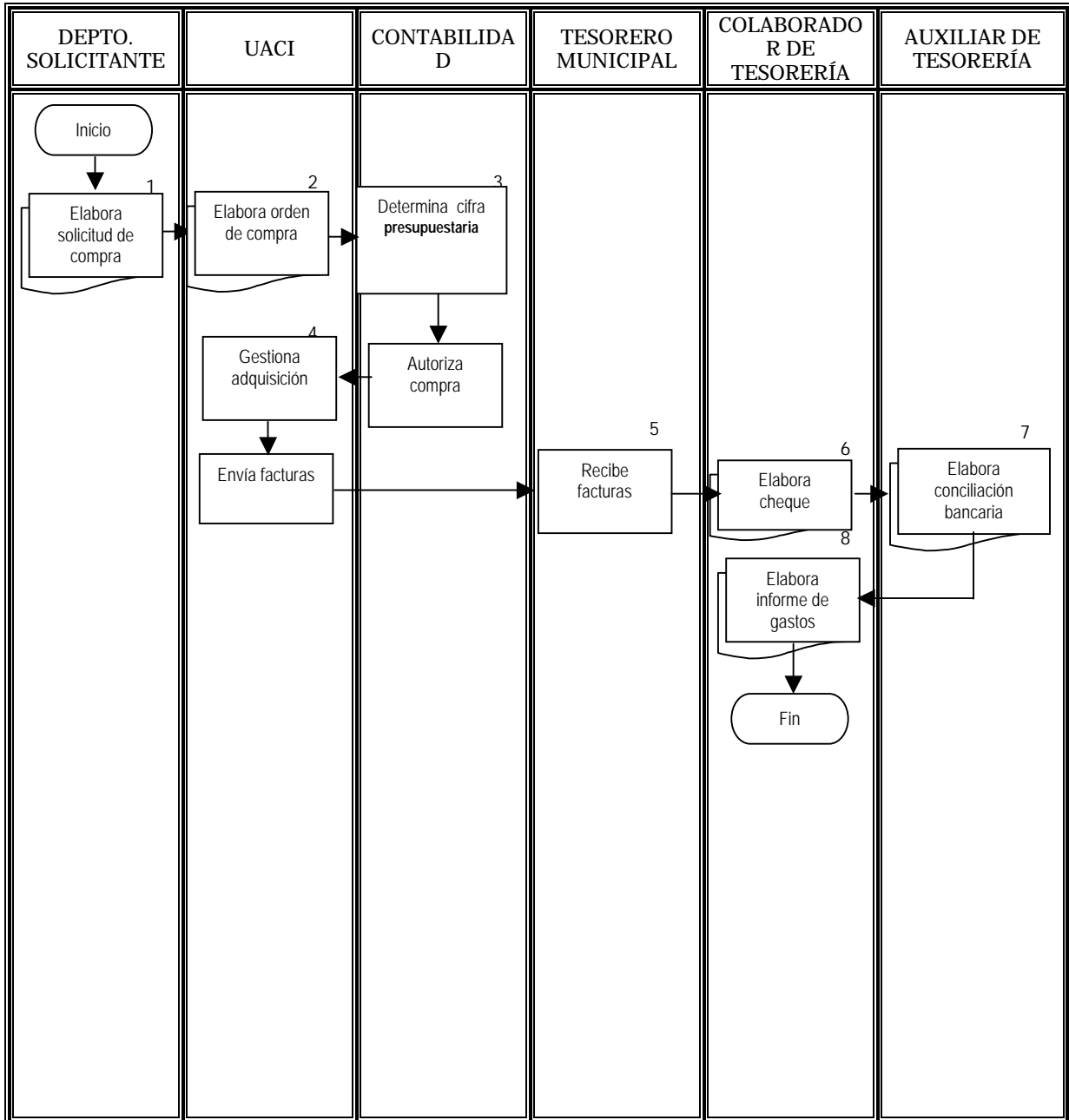
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Elaboración de Informe de Gastos Municipales

**UNIDAD:** Tesorería

**OBJETIVO:** Elaborar el informe mensual de gastos adquiridos por la institución.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Informe de Gastos Mensual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Colaborador de Tesorería</b>, envía vouchers y facturas a Ordenanza para que las ordene.</li> <li>2. <b>Ordenanza</b>, recibe y ordena los paquetes.</li> <li>3. <b>Colaborador</b>, solicita paquete ordenado</li> <li>4. <b>Ordenanza</b>, entrega paquete ordenado</li> <li>5. <b>Colaborador</b>, digita por día y por Código Presupuestario, el valor de la facturas.</li> <li>6. Imprime informe de gastos al final del mes.</li> <li>7. Presenta informe a Tesorero para revisión.</li> <li>8. Revisa informe y lo envía a Gerencia para dar a conocer los gastos del mes.</li> </ol>			Ver Página 117	Ver páginas 112-116
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Contabilidad Gubernamental	Habilidad Numérica	Servicial		

**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Elaboración de Cheques	6. <b>Colaborador de tesorería</b> , recibe paquetes de facturas de Contabilidad. 7. Revisa si facturas están legalizadas 8. Revisa Código presupuestario. 9. <b>Tesorero</b> , ordena elaborar cheque 10. <b>Colaborador de tesorería</b> , elabora cheque y lo sella. 11. Sella facturas con cancelado. 12. Anota cheque en libro de control. 13. Entrega a revisión facturas y cheques.			Ver Página 117	Ver páginas 112-116
	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		

<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	Contabilidad Gubernamental	Habilidad Numérica	Servicial		
-----------------------------------	----------------------------	--------------------	-----------	--	--

**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>	<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
----------------	---------------------------------------	--------------------------	--

<p>Elaboración de Cheques</p>	<p>14. <b>Auxiliar</b>, revisa que facturas y cheques estén en orden.</p> <p>15. Entrega cheque a Tesorero y Síndico para firma</p> <p>16. <b>Síndico</b> firma cheque y devuelve.</p> <p>17. <b>Colaborador</b> recibe cheque y verifica firmas.</p> <p>18. Entrega cheque a Proveedor y solicita Quedam y documento de identificación.</p> <p>19. Anota en libro de control de emisión de cheque.</p>			<p>Ver Página 117</p>	<p>Ver páginas 112-116</p>
<p><b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b></p>	<p><b>CONOCIMIENTO</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>		
	<p>Contabilidad Gubernamental</p>	<p>Habilidad numérica</p>	<p>Servicial</p>		

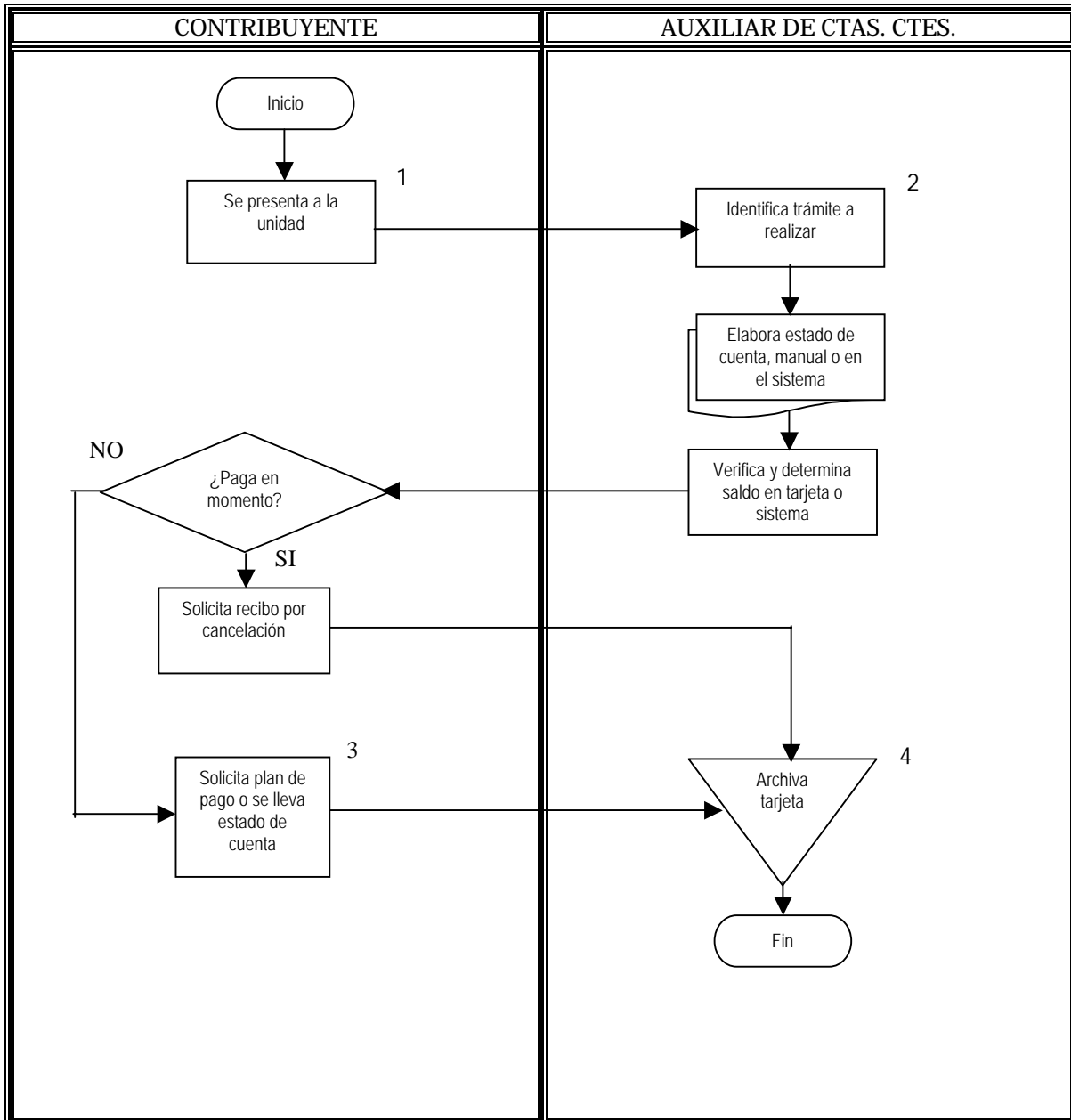
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Control de pagos por tasa e impuestos

**UNIDAD:** Cuentas Corrientes

**OBJETIVO:** Llevar un control de los pagos por tributos incurridos por los contribuyentes y determinar en su momento los que se encuentran en mora.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Control de Pagos por Tasa e Impuestos	<p>20. <b>Contribuyente</b>, toma número y espera ser atendido.</p> <p>21. <b>Auxiliar de cuentas corrientes</b>, identifica trámite.</p> <p>22. En base a nombre de Contribuyente se elabora Estado de cuenta.</p> <p>23. Verifica saldo en tarjeta y en el sistema, tomando el más actualizado</p> <p>24. <b>Contribuyente</b>, al saber el saldo decide pagarlo en el momento o solicitar plan de pago.</p> <p>25. <b>Auxiliar de cuentas corrientes</b>, emite recibo de cancelado y archiva la tarjeta de contribuyente.</p>			Ver Página 124	Ver páginas 119-123
PERFIL DE LOS TRABAJADORES	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Procedimiento de captación de fondo	Capacidad de análisis	Disposición para atender		



# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

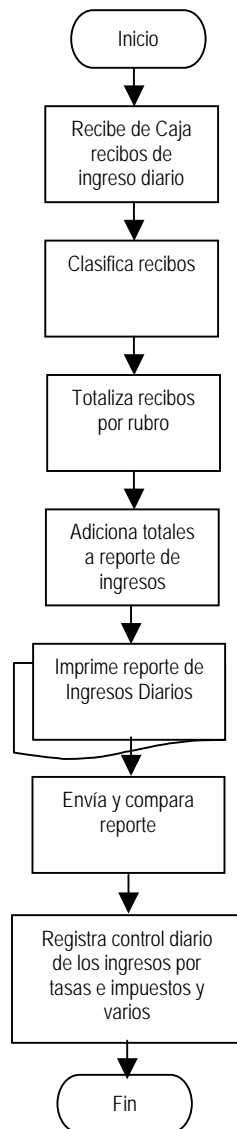


**NOMBRE DEL PROCESO:** Manejo de Caja de Ingreso Diario

**UNIDAD:** Cuentas Corrientes

**OBJETIVO:** Registrar los fondos que diariamente ingresan a la Alcaldía por los pagos que efectúan los Contribuyentes

## AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Manejo de Caja de Ingreso Diario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Auxiliar de Cuentas Corrientes</b>, recibe los recibos de ingreso diario.</li> <li>2. Clasifica recibos y obtiene totales para elaborar reporte.</li> <li>3. Luego, adiciona los totales al reporte e imprime.</li> <li>4. Compara reporte de ingresos con los que tiene Contabilidad y tesorería.</li> <li>5. Registra los ingresos recibidos por las tasas, impuestos y servicios varios.</li> </ol>			Ver Página 126	Ver páginas 119-123
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Procedimiento de captación de fondo	Capacidad de análisis	Disposición de atender		

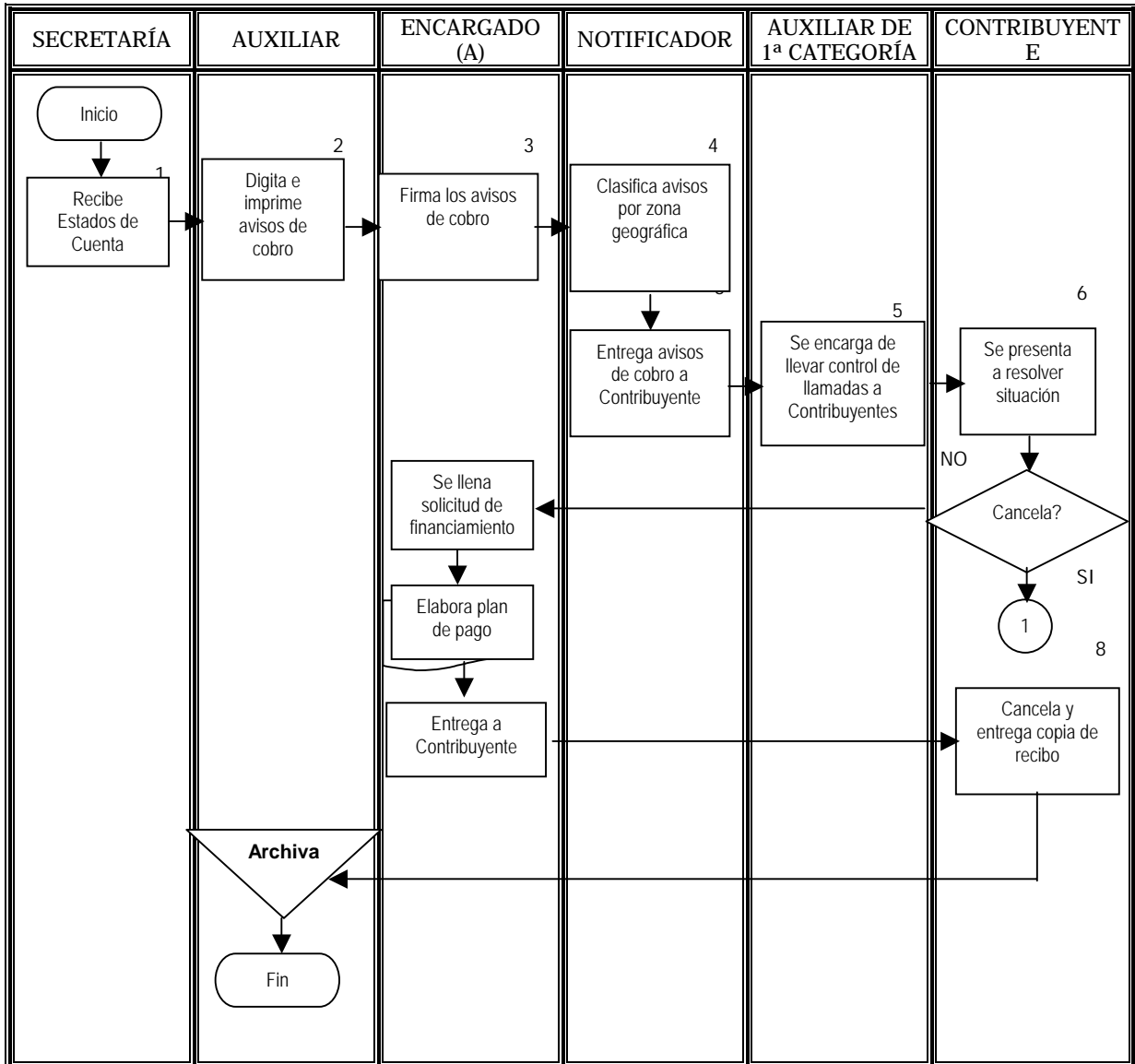
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Cobro y Recuperación de Mora

**UNIDAD:** Recuperación de Mora

**OBJETIVO:** Informar a los Contribuyentes que han incurrido en Mora, para que pasen a la institución a solventar su situación.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Cobro y Recuperación de Mora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Secretaria</b>, recibe estados de cuenta del departamento de Cuenta Corriente.</li> <li>2. <b>Auxiliar</b>, digita estados de cuenta y elabora avisos de cobro.</li> <li>3. <b>Encargada de Recuperación de Mora</b>, firma avisos de cobro.</li> <li>4. <b>Notificador</b>, clasifica los avisos de cobro por zona geográfica.</li> <li>5. Entrega avisos de cobro.</li> <li>6. <b>Auxiliar de 1° categoría</b>, controla las llamadas telefónicas realizadas a los contribuyentes.</li> <li>7. <b>Contribuyente</b>, se presenta a resolver situación, donde tiene 2 opciones:</li> </ol>			Ver Página 127	Ver páginas 119-123
PERFIL DE LOS TRABAJADORES	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Sistema de cobros	Honestidad	Diligente y servicial		

**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
<p>Cobro y Recuperación de Mora</p>	<p>a. Cancela de inmediato, y continúa con paso número 8.</p> <p>b. Solicita financiamiento y continúa en paso 10.</p> <p>8. <b>Auxiliar de 1° categoría</b>, elabora recibo respectivo.</p> <p>9. <b>Auxiliar de 1° categoría</b>, saca copia al recibo y lo entrega al contribuyente.</p> <p>10. Encargada <b>de Recuperación de Mora</b>, llena solicitud y entrega copia de estado de cuenta.</p> <p>11. Elabora plan de pago.</p> <p>12. <b>Contribuyente</b>, si cancela:</p> <p>a. Se le elabora recibo.</p> <p>b. Se pasa el caso al departamento jurídico.</p>			<p>Ver Página 127</p>	<p>Ver páginas 119-123</p>
<p><b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b></p>	<p><b>CONOCIMIENTO</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>		
	<p>Sistema de cobros</p>	<p>Honestidad</p>	<p>Diligente y servicial</p>		

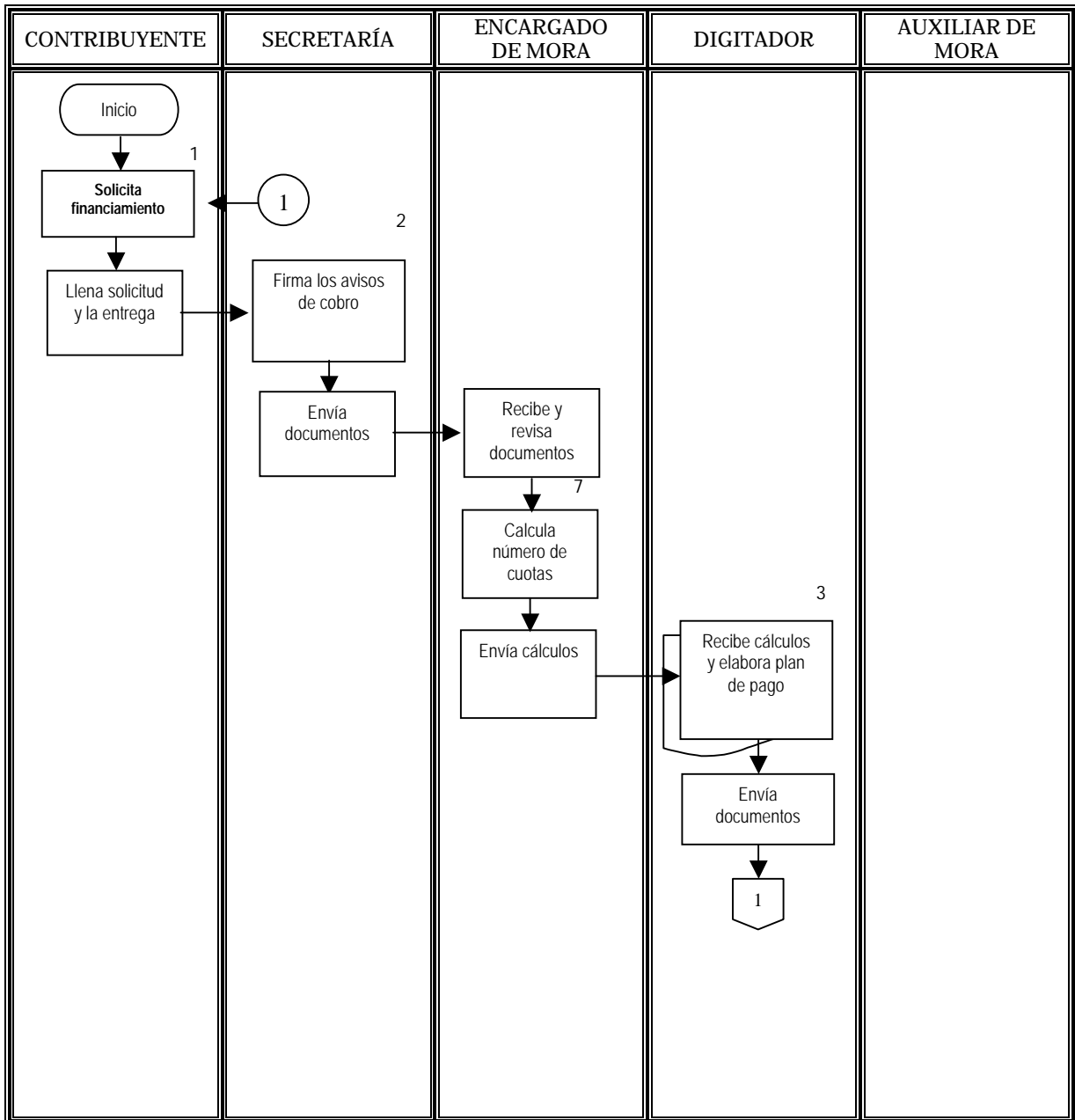
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Elaboración de Plan de Pagos

**UNIDAD:** Recuperación de Mora

**OBJETIVO:** Elaborar el plan de pago para solventar las deudas municipales.



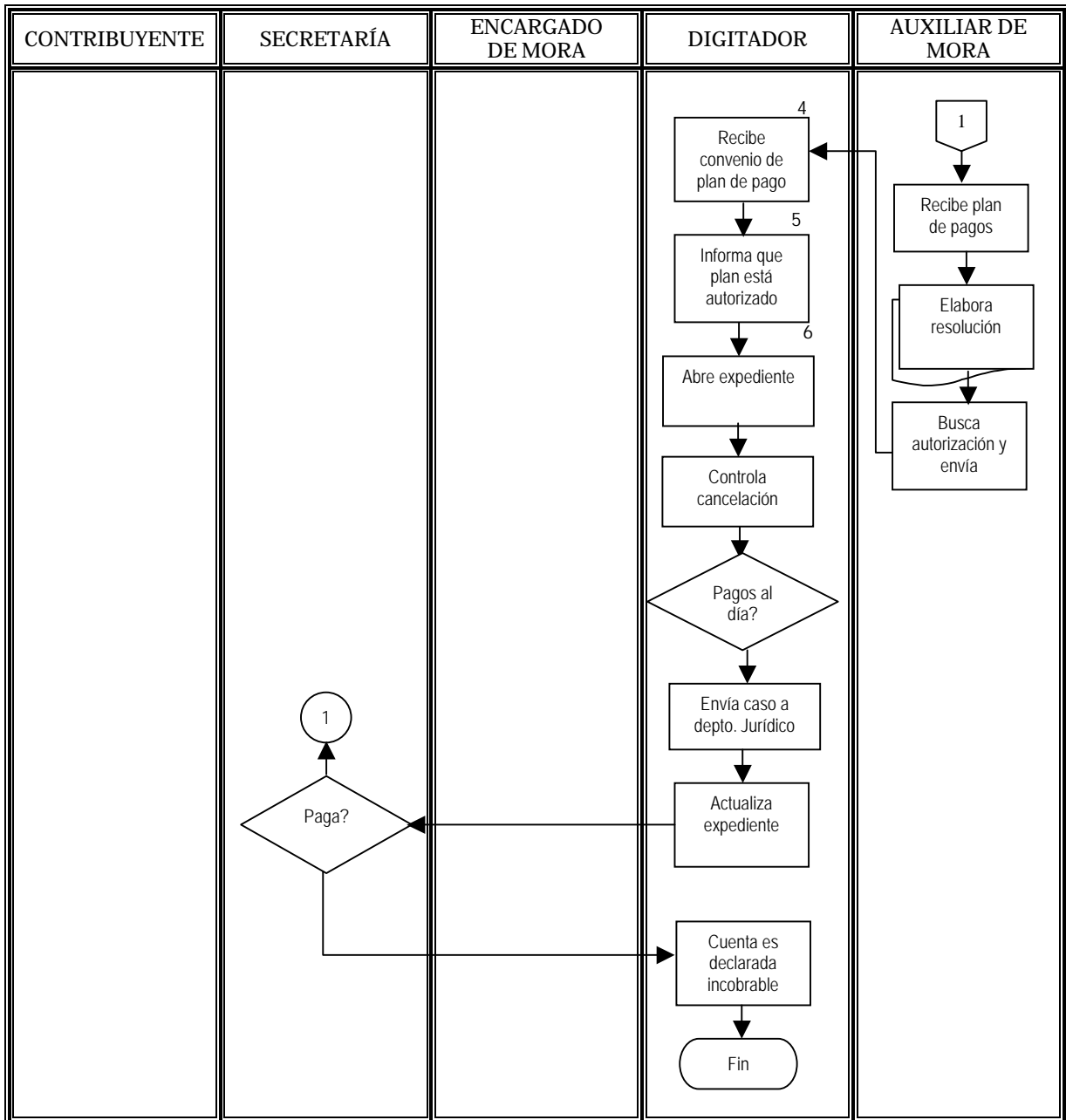
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Elaboración de Plan de Pagos

**UNIDAD:** Recuperación de Mora

**OBJETIVO:** Elaborar el plan de pago para solventar las deudas municipales.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Elaboración de Plan de Pagos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Contribuyente</b>, solicita financiamiento.</li> <li>2. Llena solicitud</li> <li>3. Entrega solicitud y Estado de Cuenta emitido previamente por Cuenta Corriente.</li> <li>4. Secretaría. Recibe y envía documentos a la encargada de recuperación de mora.</li> <li>5. Encargada de recuperación de mora. Recibe documentos y elabora cálculos correspondientes.</li> <li>6. Calcula cuotas en base a tasas incluyendo período, multas e intereses.</li> <li>7. Envía a digitar cálculos</li> <li>8. Digitador, digita el plan de pagos.</li> <li>9. Auxiliar, elabora resolución.</li> </ol>			Ver Página 129	Ver páginas 119-123
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Sistema de cobros	Honestidad	Diligente y servicial		

**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA**



<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Elaboración de Plan de Pagos	<p>10. <b>Encargada de Recuperación de Mora</b>, recibe convenio de plan de pago.</p> <p>11. Con la copia de plan de pago, abre expediente.</p> <p>12. Controla el movimiento de cancelación de Mora, si paga al día actualiza expediente, de lo contrario el caso pasa a departamento Jurídico.</p> <p>13. Determina: Si paga vuelve al paso 1, si no lo hace, la cuenta es declarada incobrable.</p>			Ver Página 129	Ver páginas 119-123
<b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Sistema de cobros	Honestidad	Diligente y servicial		

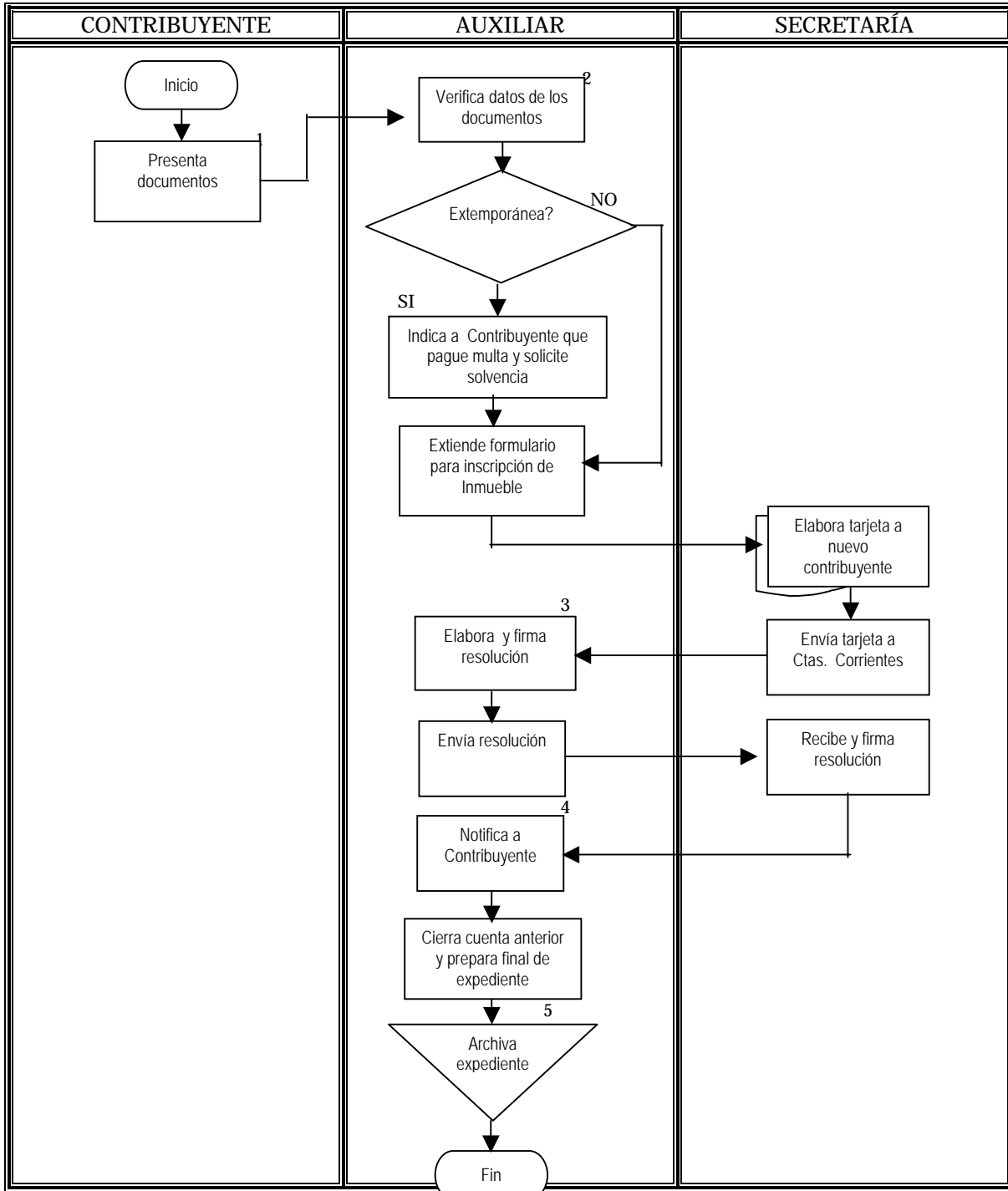
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Inmuebles

**UNIDAD:** Registro Tributario

**OBJETIVO:** Registrar los inmuebles para recaudar ordenadamente los tributos



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO**

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL			PROCESO PROPUESTO	CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD
Registro de Inmueble	<p>13. <b>Contribuyente</b>, presenta escritura de inmueble y recibo cancelado.</p> <p>14. <b>Encargado de Registro de Inmueble</b>, verifica rápidamente los datos y documentos del contribuyente, si la presentación es extemporánea, paga solvencia; si no es extemporánea se extiende formulario.</p> <p>15. Elabora tarjeta a nuevo contribuyente.</p> <p>16. Ingresa datos del nuevo contribuyente al sistema.</p> <p>17. <b>Secretaria</b>, recibe, analiza y firma.</p> <p>18. Notifica a Contribuyente resolución.</p> <p>7. <b>Encargado de Inmueble</b>, verifica informe elaborado por inspectores. Si existe datos falsos en información se inicia proceso; sino se complementa.</p>			Ver Página 137	Ver páginas 132-136
PERFIL DE LOS TRABAJADORES	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Procesos judiciales	Redacción	Ágil		

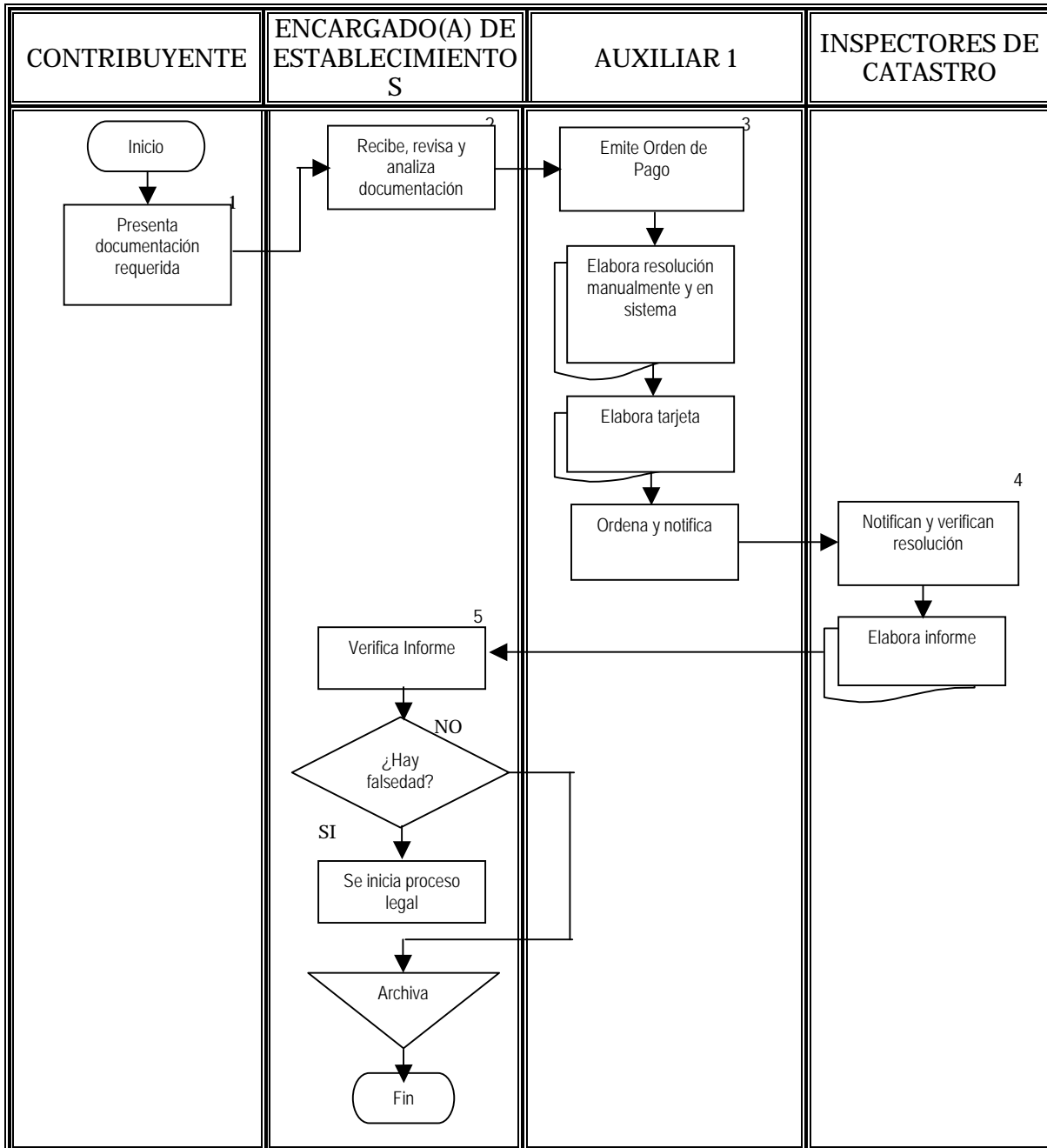
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Registro de Establecimientos

**UNIDAD:** Registro Tributario

**OBJETIVO:** Registrar los establecimientos para recaudar ordenadamente los tributos



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Registro de establecimientos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Contribuyente</b>, presenta en la unidad documentación requerida.</li> <li>2. <b>Encargado de establecimientos</b>, recibe, revisa y analiza documentación.</li> <li>3. <b>Auxiliar</b>, emite orden de pago.</li> <li>4. Elabora manualmente y en sistema apertura de registro.</li> <li>5. Elabora tarjeta y envía a Cuentas Corrientes.</li> <li>6. <b>Inspectores de catastro</b>, notifica resolución.</li> <li>7. <b>Encargado de establecimientos</b>, verifica informe elaborado por inspectores.</li> </ol>			Ver Página 139	Ver páginas 132-136
PERFIL DE LOS TRABAJADORES	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Procesos judiciales	Redacción	Ágil		

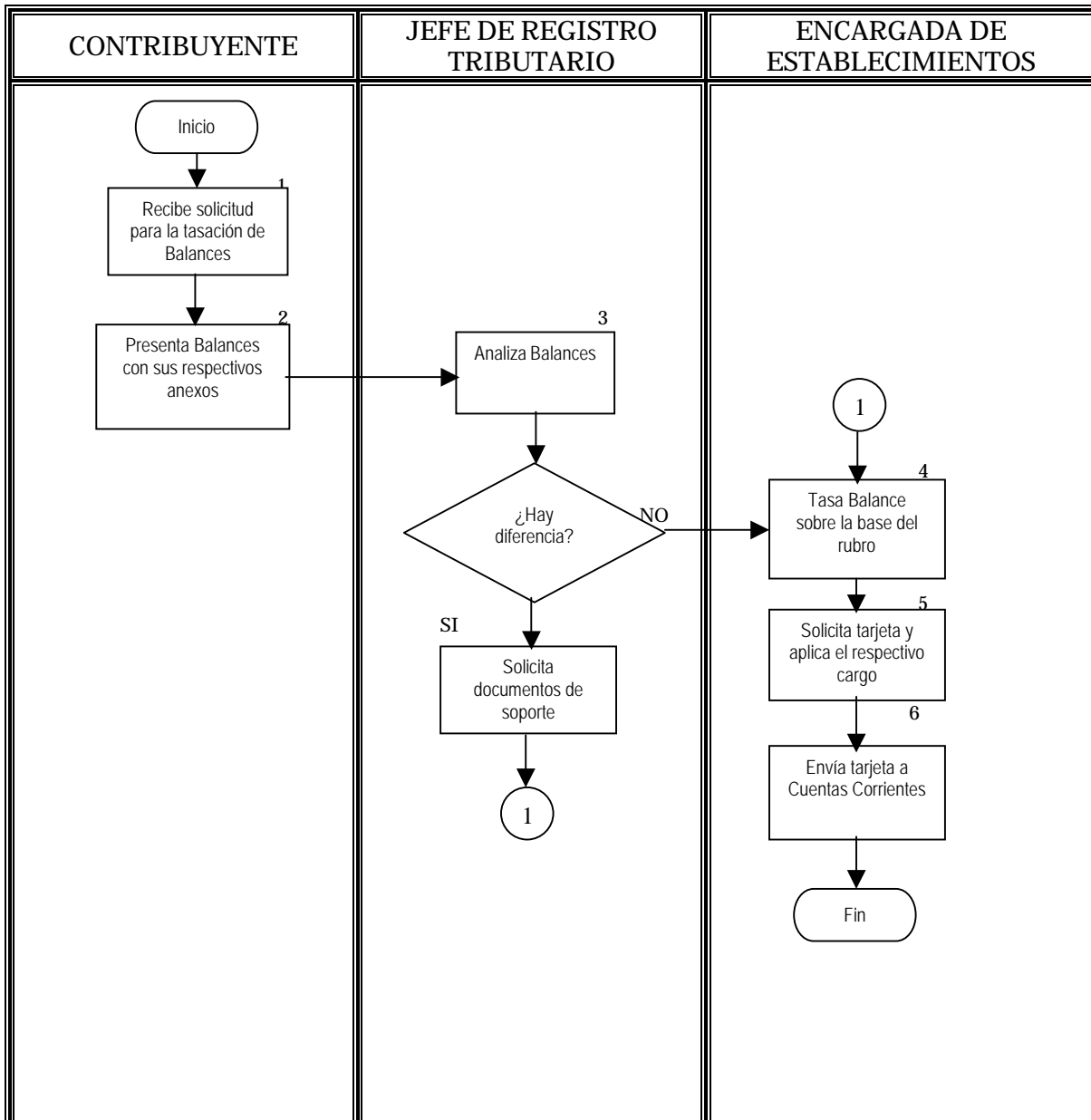
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Tasación de Balances

**UNIDAD:** Registro Tributario

**OBJETIVO:** Realizar la tasación de balances para determinar impuesto a pagar.



**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
Tasación de Balances	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Contribuyente</b>, pide solicitud para tasación de balances.</li> <li>2. Presenta balances con la información.</li> <li>3. <b>Jefe de la unidad</b>, analiza balances. Si encuentra diferencias, solicita documentos de soporte; si no hay diferencias continúa.</li> <li>4. <b>Encargado de establecimientos</b>, tasa el balance en base a rubros o activo imponible.</li> <li>5. Solicita a Cuentas Corrientes la tarjeta del contribuyente, para aplicar el cargo.</li> <li>6. Envía nuevamente a Cuentas Corrientes la tarjeta, para que le den el seguimiento respectivo.</li> </ol>			Ver Página 141	Ver páginas 132-136
PERFIL DE LOS TRABAJADORES	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>		
	Contabilidad	Equipo de oficina	Ágil		

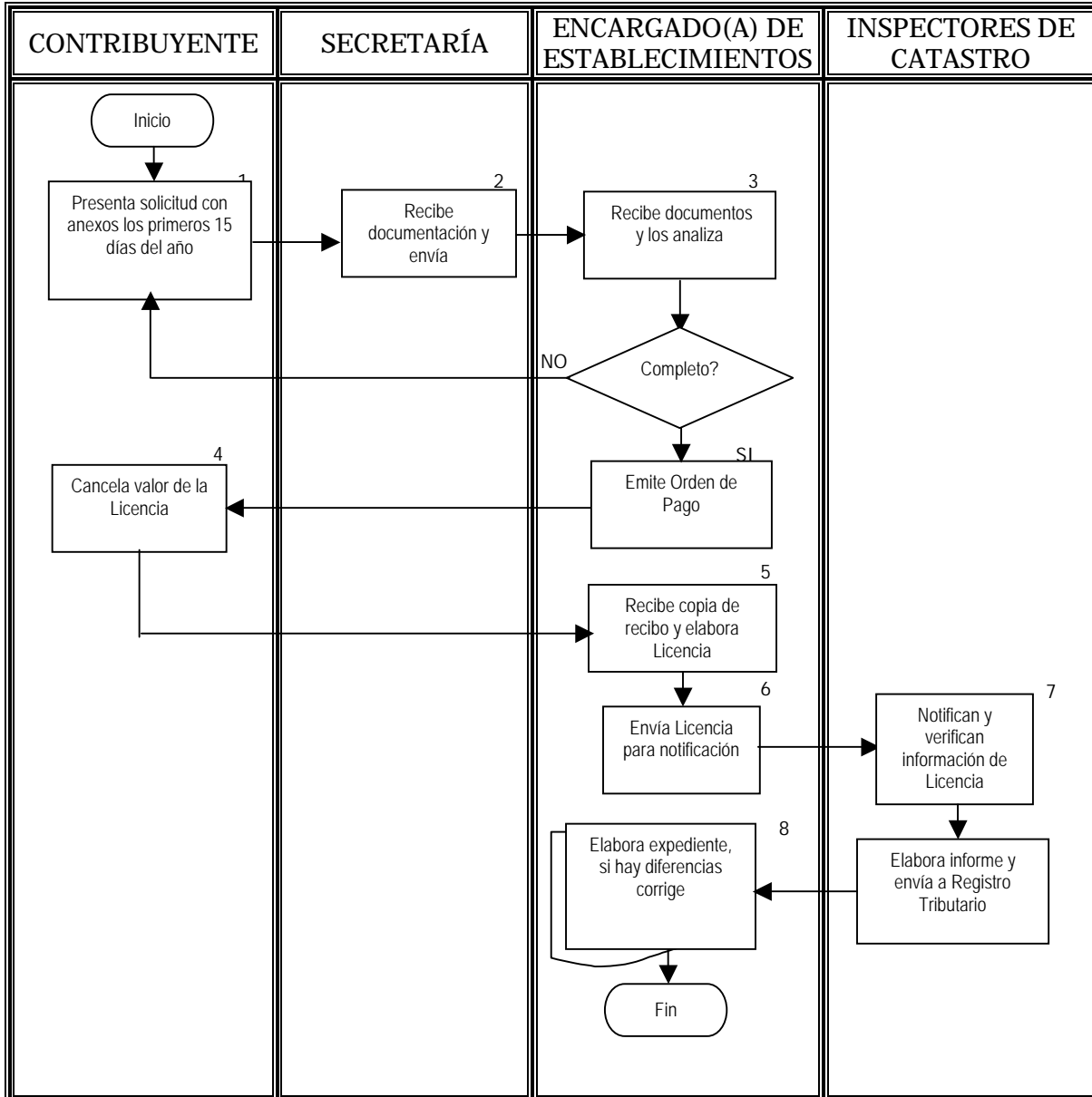
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR



**NOMBRE DEL PROCESO:** Renovación de Licencias para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas

**UNIDAD:** Registro Tributario

**OBJETIVO:** Actualizar licencias de comerciantes de bebidas alcohólicas.





**CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE REGISTRO TRIBUTARIO**

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL</b>			<b>PROCESO PROPUESTO</b>	<b>CONDICIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>
<p align="center">Renovación de Licencias para la comercialización de bebidas alcohólicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Contribuyente</b>, presenta solicitud en secretaría con sus respectivos anexos.</li> <li>2. <b>Secretaría</b>, recibe la documentación completa</li> <li>3. <b>Encargado de establecimientos</b>, recibe documentación y analiza.</li> <li>4. <b>Contribuyente</b>, cancela valor de Licencia y presenta copia de recibo.</li> <li>5. <b>Encargado de establecimientos</b>, recibe copia y procede a elaborar Licencia.</li> <li>6. <b>Auxiliar</b>, envía a inspectores de catastro a notificar licencia.</li> <li>7. <b>Inspector de catastro</b>, notifica y verifica información de Licencia.</li> <li>8. <b>Encargado de establecimientos</b>, elabora expediente anual.</li> </ol>			<p>Ver Página 142</p>	<p>Ver páginas 132-136</p>
<p><b>PERFIL DE LOS TRABAJADORES</b></p>	<p><b>CONOCIMIENTO</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>		
	<p>Contabilidad, leyes</p>	<p>Equipo de oficina</p>	<p>Ágil</p>		