

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



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

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LA EFICIENTE  
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

Trabajo de investigación presentado por:

Francisco Javier, Hernández Monge.  
Nidia Roxana, Paz Cerros.  
Katy Yasira, Sambrano Rodríguez.

Para optar al Grado de:  
**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Septiembre de 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez.  
Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

### Facultad de Ciencia Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes.  
Secretario (a) : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

### Tribunal examinador.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Director : Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala  
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Septiembre 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso, por haberme dado hasta esta fecha la vida y fortaleza para culminar con éxito mi carrera profesional. A mis padres, Miguel Ángel Hernández y Lucía del Carmen de Hernández por sus oportunos consejos, comprensión, apoyo moral y económico incondicional. A mis hermanos, Miguel Ángel y Lois Vera por brindarme su comprensión y apoyo en el transcurso de mis estudios. A mis compañeras de tesis, porque han sido una parte muy importante en este logro.

**Francisco Javier Hernández Monge.**

Gracias a Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de vivir uno de mis grandes sueños. A mis padres, Carlos Paz y Rosa de Paz, quienes siempre han creído en mí y me han brindado su apoyo incondicional. A mi hermana Ada Rosa por su comprensión y apoyo a lo largo de mi carrera. A mis compañeros de tesis, por su esfuerzo y dedicación en el trabajo de investigación.

**Nidia Roxana Paz Cerros.**

Dedico este triunfo sobre todo a Dios Todopoderoso, por haberme permitido terminar mi carrera. A mis padres, Francisco Zambrano (Q.D.D.G) y Blanca Rodríguez por su apoyo incondicional y confianza. Gracias a Carlos García por su comprensión. A mis hermanos, Karen, Nancy, Edwards, Morgan, Douglas y Johalmo. A mis compañeros de tesis por su paciencia y dedicación en el transcurso de esta investigación.

**Katy Yasira Sambrano Rodríguez.**

Agradecemos a nuestro asesor Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala por sus conocimientos, apoyo y dedicación y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de esta investigación

## ÍNDICE

	PÁGS.
RESUMEN. . . . .	i
INTRODUCCIÓN. . . . .	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	
A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES . . . . .	1
1. Antecedentes. . . . .	1
1.1. Evolución histórica. . . . .	1
1.2. Situación geográfica. . . . .	2
1.3. Objetivos de los gobiernos municipales. . . . .	3
1.4. Funciones de los gobiernos municipales. . . . .	4
1.5. Estructura organizativa de los gobiernos municipales. . . . .	5
2. Marco legal. . . . .	7
2.1. Requisitos de creación de los municipios. . . . .	7
2.2. Autonomía de los municipios. . . . .	8
2.3. Competencia de los municipios. . . . .	9
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS. . . . .	10
1. Antecedentes. . . . .	10
2. Misión. . . . .	12
3. Visión. . . . .	12
4. Objetivos.. . . . .	13

5. Recursos de que dispone la municipalidad. . . . .	14
6. Servicios que presta la municipalidad. . . . .	15
7. Estructura organizativa de la municipalidad. . . . .	16
8. Marco regulatorio legal. . . . .	19

C. GENERALIDADES DE LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD

EN EL SERVICIO. . . . .	21
1. Eficiencia. . . . .	21
1.1. Concepto. . . . .	21
1.2. Importancia. . . . .	22
1.3. Principios. . . . .	22
2. Calidad en el servicio. . . . .	23
2.1. Calidad. . . . .	23
2.1.1. Antecedentes. . . . .	23
2.1.2. Concepto. . . . .	24
2.1.3. Importancia. . . . .	26
2.1.4. Objetivos. . . . .	26
2.1.5. Características. . . . .	27
2.1.6. Principios. . . . .	28
2.1.7. Metodologías ó enfoques. . . . .	28
a. W. Edwards Deming. . . . .	29
b. Joseph M. Juran. . . . .	30
c. Kaoru Ishikawa. . . . .	32
d. Philip B. Crosby. . . . .	33
2.1.8. Beneficios. . . . .	34

2.1.9. Costos. . . . .	35
2.2. Servicio. . . . .	36
2.2.1. Concepto.. . . .	36
2.2.2. Características. . . . .	37
2.2.3. Clasificación.. . . .	38
2.3. Calidad en el servicio. . . . .	39
2.3.1. Concepto. . . . .	39
2.3.2. Importancia. . . . .	40
2.3.3. Fases. . . . .	41
2.3.4. Elementos. . . . .	42
3. Programa de calidad. . . . .	43
3.1. Concepto. . . . .	43
3.2. Requisitos básicos. . . . .	44
3.3. Fases ó etapas. . . . .	45

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. . . . .	48
B. ALCANCES Y LIMITACIONES. . . . .	48
1. Alcances. . . . .	48
2. Limitaciones. . . . .	49
C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. . . . .	49
1. Objetivo general. . . . .	49
2. Objetivos específicos. . . . .	50

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. . . . .	50
1. Método de investigación. . . . .	50
2. Fuentes de información. . . . .	51
2.1. Fuentes primarias. . . . .	51
2.2. Fuentes secundarias. . . . .	51
3. Tipo de investigación. . . . .	52
4. Tipo de diseño de investigación. . . . .	52
5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información. . . . .	53
6. Universo y muestra. . . . .	54
7. Tabulación, análisis e interpretación de la información. . . . .	58
E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO. . . . .	59
1. Objetivo del diagnóstico. . . . .	59
2. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. . . . .	59
2.1. Misión y visión institucional. . . . .	59
2.2. Planes y objetivos institucionales. . . . .	60
2.3. Políticas y estrategias institucionales. . . . .	61
2.4. Procesos institucionales. . . . .	62
2.5. Herramientas de organización. . . . .	63
2.6. Estructura organizativa. . . . .	64

2.7. Clima organizacional. . . . .	64
2.8. Motivación, supervisión y comunicación. . . . .	65
2.9. Recursos disponibles para la aplicación de un programa de calidad. . . . .	67
2.10. Capacitación. . . . .	69
2.11. Herramientas de control institucional. . . . .	70
3. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Mejicanos. . . . .	72
3.1. Servicios. . . . .	72
3.2. Actitud de los empleados. . . . .	73
3.3. Personal calificado. . . . .	73
3.4. Condiciones físicoambientales. . . . .	74
3.5. Desarrollo comunitario. . . . .	74
3.6. Fortalezas y oportunidades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. . . . .	75
3.7. Debilidades y amenazas de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. . . . .	75
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. . . . .	77
CAPÍTULO III.	
DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LA EFICIENTE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	
A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA. . . . .	80

1. Importancia. . . . .	81
2. Misión. . . . .	81
3. Visión. . . . .	81
4. Política de calidad. . . . .	81
5. Objetivos. . . . .	82
6. Políticas.. . . .	83
7. Estrategias. . . . .	84
8. Condiciones. . . . .	85
9. Fases ó etapas.. . . .	86
9.1. Identificar capacidades. . . . .	86
9.2. Establecer un punto de partida.. . . .	86
9.3. Clavar una estaca en el suelo. . . . .	87
9.4. Identificar los principales procesos. . . . .	88
9.5. Hacer un perfil de cada proceso. . . . .	89
9.6. Establecer metas para cada proceso. . . . .	89
B. CONTENIDO DEL PROGRAMA. . . . .	92
1. Propuesta para el departamento de Registro del Estado Familiar. . . . .	93
2. Propuesta para el departamento de Tesorería.. . . .	113
3. Propuesta para el departamento de Cuentas Corrientes. . . . .	122
C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA. . . . .	137
1. Responsables del programa.. . . .	137

2. Estructura organizativa para ejecutar el programa. . . . .	137
3. Concientización para implantar el programa. . . . .	141
4. Plan de reconocimiento. . . . .	145
5. Control. . . . .	145
6. Evaluación. . . . .	146
7. Presupuesto estimado para la implantación del programa. . . . .	147
8. Cronograma de ejecución del programa. . . . .	148
D. GLOSARIO DE TÉRMINOS. . . . .	149
E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. . . . .	156
ANEXOS.	

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	<b>PÁGS.</b>
TABLA No. 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD. . . . .	. 23
FIGURA No. 1. EL DIAGRAMA DE LA TRILOGÍA DE JURAN. . . . .	. 31
FIGURA No. 2. COSTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD. . . . .	. 35
FIGURA No. 3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO. . . . .	. 37
FIGURA No. 4. FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO. . . . .	. 41
FIGURA No. 5. FASES Ó ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD. . . . .	. 46
FIGURA No. 6. CURVA NORMAL. . . . .	. 57
FIGURA No. 7. PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSEJO DE CALIDAD. . . . .	. 138
FIGURA No. 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EJECUTAR EL PROGRAMA. . . . .	. 141
TABLA No. 2. CONVENCIMIENTO. . . . .	. 142
TABLA No. 3. COMPROMISO. . . . .	. 143
TABLA No. 4. CAMBIO DE ACTITUDES. . . . .	. 144

## **RESUMEN**

Actualmente, lograr la calidad en la prestación de servicios públicos es uno de los mayores retos que enfrentan los gobiernos municipales.

Por lo tanto, se presenta el informe final de la investigación denominado "Diseño de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador", con el fin de que dicha institución brinde servicios con calidad de manera ágil y oportuna, satisfaciendo así, las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para poder realizar esta investigación, se elaboraron cuatro instrumentos que permitieron recolectar la información, los cuales estaban dirigidos al Sr. Alcalde, jefes de departamento, empleados del área administrativa y usuarios de la Alcaldía de Mejicanos.

Para lo cual se entrevistó al Sr. Alcalde y se censó a los jefes y al personal administrativo. Asimismo, se determinó una muestra representativa de usuarios, con el objeto de conocer las diferentes opiniones de éstos, en las que se reflejara la realidad de los servicios que reciben por parte de la municipalidad.

La información que se recolectó, se utilizó para realizar el diagnóstico de la situación actual, a través del cual se

determinó la necesidad de diseñar un Programa de Calidad que contribuya a prestar de manera eficiente servicios con calidad y fortalecer la imagen institucional, cambiando así, la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo.

Finalmente, con la implantación de este Programa, la Alcaldía contará con: procesos mejorados que guíen a los empleados a ser más eficientes en la prestación de servicios; un plan de reconocimiento que motive al personal a reflejar actitudes positivas hacia los usuarios; parámetros necesarios para mantener la excelencia en el servicio; mobiliario y equipo de oficina requerido para desarrollar de manera ágil y oportuna las actividades; el fortalecimiento de las áreas actitudinal y cognoscitiva básicas que un servidor público debe poner en práctica en el momento de brindar los servicios que le corresponden y con indicadores y mecanismos de evaluación del desempeño para medir la calidad, de manera que pueda haber retroalimentación y establecer mecanismos para hacer más eficiente los servicios.

## **INTRODUCCIÓN**

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

Es por eso, que la presente investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, con el objeto de diseñar un Programa de Calidad que contribuya a la eficiente prestación de los servicios por parte de dicha institución. Por lo tanto, este estudio está estructurado en tres capítulos, los cuales representan cada una de las etapas de realización de la investigación.

En el primer capítulo, se presenta el marco referencial que fundamenta el estudio en conceptos teóricos tales como generalidades de las Alcaldías Municipales, así como también, de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, en donde se describen aspectos como sus antecedentes y filosofía organizacional. Posteriormente, se detallan las generalidades de la eficiencia y calidad en el servicio.

El segundo capítulo, se refiere al diagnóstico de la situación actual de la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; el cual comprende

importancia, alcances y limitaciones, objetivos de la investigación, metodología utilizada, descripción del diagnóstico y por último, de acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, en el tercer capítulo se presenta el diseño del Programa de Calidad que contribuya a la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, el cual contiene: importancia, misión, visión, política de calidad, objetivos, políticas, estrategias, condiciones, fases ó etapas, propuestas y plan de implantación.

## **CAPÍTULO I.**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

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

##### **1. Antecedentes.**

###### **1.1. Evolución histórica.**

Es de vital importancia para la presente investigación, conocer cuál es el origen de las municipalidades en El Salvador, ya que éstas representan parte esencial del estudio.

El origen de las municipalidades se remonta hasta la ciudad de Atenas. En un principio se practicó la democracia directa, en la que los ciudadanos se reunían para discutir y decidir sobre asuntos de interés para la comunidad, esto se daba debido a la pequeñez de los estados municipales griegos y eran desarrollados en las plazas del pueblo.<sup>1</sup>

Por lo tanto, el estado moderno, surge de la organización política inicial de las sociedades del mundo. Es decir, que aparece como unidad política-administrativa, inicialmente entre los romanos y en sus campañas de conquista.

---

<sup>1</sup> [www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv).

Por otro lado, según la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) en su Manual de Inducción afirma que "El primer municipio fundado en el país fue la villa de San Salvador, entre los años de 1524 y 1525 y para 1543 habían sido fundados 109 municipios que se repartían el territorio nacional. En los siglos posteriores, se aumentaron los municipios hasta llegar a los 262 que son con los que cuenta actualmente el país".

### **1.2. Situación geográfica.**

Luego, de conocer cuál es el origen de los municipios en El Salvador, es necesario identificar como están distribuidos geográficamente en el territorio nacional.

En este sentido, El Salvador está conformado por 14 departamentos en donde se encuentran distribuidos 262 municipios.

De acuerdo a datos proyectados al año 2005 por el Centro de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES) de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), la población total del país se estima en 6.7 millones de habitantes.

Por otra parte, el Municipio Salvadoreño, como unidad política-administrativa primaria del Estado, cuenta con su propio territorio, población y gobierno local.

Asimismo, "Los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población".<sup>2</sup>

### **1.3. Objetivos de los gobiernos municipales.**

Los objetivos de las municipalidades, además de promover el desarrollo local de sus comunidades, están encaminados a satisfacer las necesidades primarias de las mismas. En tanto, según el Artículo 2 del Título II "Conceptos Generales" del Código Municipal de la República de El Salvador los objetivos pueden dividirse en dos grupos:

#### **a. "Generales:**

Son aquellos comunes a todas las Municipalidades; es decir, los que la ley les ha establecido como parte integrante de la forma de gobierno, garantizando así la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.

#### **b. Específicos:**

Son los que constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o metas propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad".

---

<sup>2</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto No. 38. Capítulo VI. Art. 202. Pág.48.

Sin embargo, para que todas las municipalidades puedan alcanzar los objetivos, tanto generales como específicos, deben contar con un presupuesto asignado por el Gobierno Central, los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos y las tasas municipales.<sup>3</sup>

#### **1.4. Funciones de los gobiernos municipales.**

En 1986 se decreta el "Código Municipal de la República de El Salvador" para establecer el marco legal con el cual se regirán los gobiernos locales, en el que se determina su competencia y funciones.

Por lo tanto, en el Artículo 4 Título III "De la Competencia Municipal" Capítulo Único del Código Municipal de la República de El Salvador, se expresan en forma clara las funciones que le compete realizar a los municipios, dentro de las cuales se pueden mencionar como las principales las siguientes:

1. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;

---

<sup>3</sup> Código Municipal de la República de El Salvador. Decreto No. 274. Título II. Art. 4. Pág. 35.

2. La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios;
3. La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se encomendare por ley;
4. La promoción del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras.

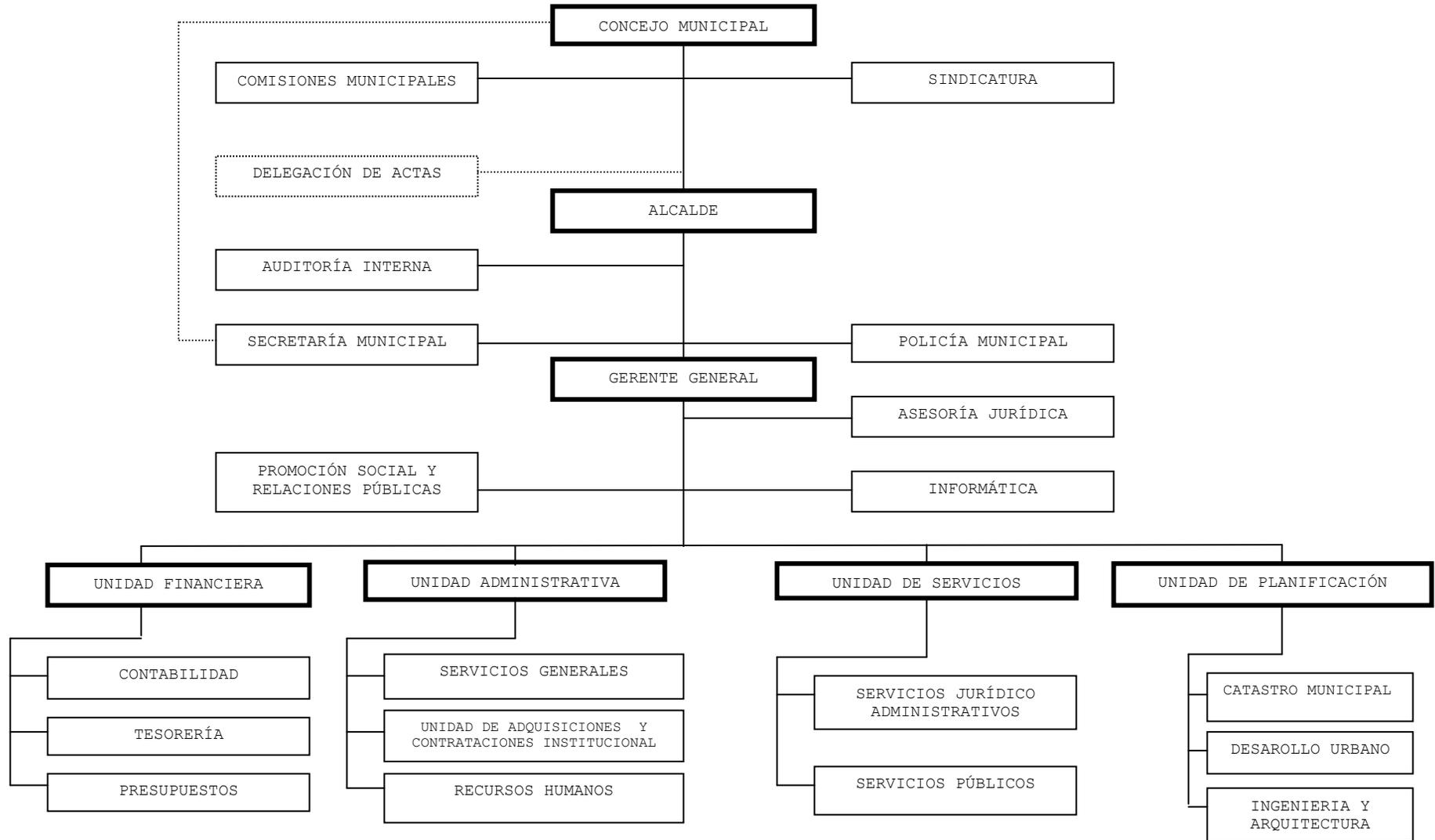
En fin, en la medida que las Alcaldías cumplan con las funciones que por Ley les competen, así será el grado de satisfacción de las necesidades que sus habitantes demandan.

#### **1.5. Estructura organizativa de los gobiernos municipales.**

La organización de los gobiernos municipales está representada por un organigrama, en el cual se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos y las autoridades en cargadas del gobierno municipal.

A continuación, se presenta la estructura básica para una municipalidad según la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL PARA LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.**



## **2. Marco legal.**

### **2.1. Requisitos de creación de los municipios.**

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento original, conlleva a la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que esto no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos en el Código Municipal de la República de El Salvador, el cual exige en el Título IV "De la Creación, Organización y Gobierno de los Municipios", Capítulo I "De la Creación de los Municipios", Artículo 20, que para la creación de un municipio a la solicitud de una población deben darse las siguientes condiciones:

1. "Una población no menor de 10,000 habitantes constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezca;
2. Un territorio determinado;
3. Un centro de población no menor de 2,000 habitantes que sirva de asiento a sus autoridades;
4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales;

5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional”.

Es decir, que para la creación de un municipio se debe cumplir con una cantidad de requisitos legales y que no basta con la simple insatisfacción de las necesidades de una población.

## **2.2. Autonomía de los municipios.**

La autonomía que gozan los municipios tienen su fundamento en el hecho de que nadie conoce mejor sus problemas sino aquellas personas que los viven; sólo los habitantes de los municipios saben qué es lo mejor para ellos ó al menos para la mayoría.<sup>4</sup>

Por consiguiente, según el Título II “Conceptos Generales” Artículo 3 del Código Municipal de la República de El Salvador su autonomía se extienden a:

1. “La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establece;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias;

---

<sup>4</sup> Código Municipal, Op.Cit. 3 Pág. 37.

5. El Decreto de ordenanzas y reglamentos locales; y
6. Elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlos en la Asamblea Legislativa”.

En conclusión, el gobierno municipal es un instrumento de servicio para la comunidad, que justifica el poder local en la medida que las autoridades del municipio vayan cumpliendo con los proyectos y las metas que se proponen los vecinos para mejorar la comunidad.

### **2.3. Competencia de los municipios.**

La competencia municipal es el conjunto de atribuciones, tareas o potestades que el Código Municipal de la República de El Salvador le concede a los municipios. En éste sentido, las competencias de las municipalidades se dividen en:

1. **“Las competencias que le son propias:** son aquellas tareas que sólo al municipio puede y debe realizar, por ejemplo: el registro del estado familiar de las personas.
2. **Las competencias que son compartidas con otros organismos:** son aquellas tareas que el municipio realiza en coordinación con los organismos públicos (Ministerio de Educación, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Salud y otros) ó privadas (Organizaciones sociales como una Asociación Comunal, una Cooperativa, otras).

3. **Las competencias excepcionales:** son aquellas que atiende el municipio en situaciones de emergencia, por ejemplo: en los casos de inundaciones y otro tipo de catástrofes".<sup>5</sup>

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

### **1. Antecedentes.**

El municipio de Mejicanos está localizado en el departamento de San Salvador (ver anexo No. 1). Ciudad fundada por indígenas mexicanos procedentes de las mesetas del Anáhuac en 1525. El 27 de marzo de 1888, obtuvo el título de Villa. Sin embargo, el 28 de febrero de 1901 por decreto legislativo No. 147 pasó a ser Barrio del municipio de San Salvador. Asimismo, el 31 de marzo de 1903 fue declarada Cabecera Municipal. Finalmente, el 11 de septiembre de 1948, los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en acto protocolario declararon a Mejicanos como Ciudad.<sup>6</sup>

Desde luego, el nombre de Mejicanos proviene de México, cuyo significado etimológico en náhuatl es "Pueblo de los Meshicas", que quiere decir: "Lugar de refugio de los tlaxcaltecas fugitivos de México".

---

<sup>5</sup> Op.Cit. 3 Pág. 56.

<sup>6</sup> [www.mejicanos.gob.sv](http://www.mejicanos.gob.sv).

Por otra parte, según el Prediagnóstico del Municipio de Mejicanos elaborado por la Secretaría de Reconstrucción Nacional (2001) éste tiene una extensión territorial de 22.12 km<sup>2</sup>, y está compuesto por 4 Cantones y 35 Caseríos.

Los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Cantón Chancala 4 Caseríos; Cantón San Miguel 5 Caseríos; Cantón Zacamil 13 Caseríos y Cantón San Roque 13 Caseríos (ver anexo No. 2).

Actualmente, Mejicanos forma parte del Gran San Salvador junto a 18 municipios más. De los cuales, limita al norte con los municipios de Ayutuxtepeque y Apopa, al este con Ciudad Delgado y Cuscatancingo y al suroeste con el municipio de San Salvador. (ver anexo No. 3)

Por ende, éste municipio tiene una población aproximada proyectada al año 2005, de 207,153 habitantes (ver anexo No. 4), de los cuales el 47.25% son hombres y el 53.75% mujeres. Cabe mencionar, que éste es el tercer municipio más poblado del Área Metropolitana de San Salvador.

Por otro lado, su Alcaldía se encuentra ubicada en el casco del Centro Histórico de la Ciudad de Mejicanos, frente al Mercado en la 2<sup>a</sup> Av. Juan Aberle Clínica Municipal, lugar donde

se realiza la administración de los servicios que presta la municipalidad.<sup>7</sup>

## **2. Misión.**

Para poder alcanzar los objetivos planteados por cualquier Institución, es fundamental definir claramente cuál es su misión. En este sentido, ésta se identifica con la siguiente misión:

“Propiciar a los habitantes del municipio de Mejicanos las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana; y con el recibimiento de las contribuciones de ellos realizar obras de satisfacción social.”<sup>8</sup>

Por lo tanto, la municipalidad de Mejicanos está orientada a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## **3. Visión.**

Actualmente, según el Manual de Inducción para el período 2003-2006, que la gestión de la Alcaldía Municipal posee, se menciona que está encaminada a lograr la siguiente visión:

---

<sup>7</sup> Ibid. Cita. 6.

<sup>8</sup> Manual de Inducción. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006. Pág. 3.

“Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio de Mejicanos, a través de políticas y procesos de participación ciudadana que permitan el bienestar social del municipio.”

#### **4. Objetivos.**

Los objetivos de una organización implican la idea hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones o metas de la institución. Dentro de los objetivos que la municipalidad plantea en su Manual de Inducción para el periodo 2003-2006, se mencionan los siguientes:

##### **a. "General:**

Crear e impulsar políticas de desarrollo que permitan el mayor involucramiento y desarrollo humano, en todas las áreas de atención que posee la municipalidad.

##### **b. Específicos:**

1. Rescatar los valores éticos, cívicos y morales en los habitantes del municipio de Mejicanos.
2. Brindar servicios de capacitación a líderes comunales con iniciativa ciudadana.
3. Devolver en obras las contribuciones a los habitantes del municipio.

4. Dar una mejor atención comunitaria y social, a través de la participación ciudadana.
5. Buscar alternativas microempresariales para combatir el desempleo existente en el municipio."

**5. Recursos de que dispone la municipalidad.**

Toda entidad necesita contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus actividades. En este sentido, la municipalidad de Mejicanos, posee los siguientes recursos para su funcionamiento:

**a. "Recursos humanos:**

En la actualidad, la Alcaldía cuenta con 300 colaboradores para llevar a cabo sus actividades, distribuidos en Jefaturas, Áreas de Servicio y de Seguridad Municipal.

**b. Recursos financieros:**

Los recursos económicos de los que dispone la Alcaldía provienen de impuestos recaudados en los diferentes sectores económicos; asimismo, por donaciones, subsidios y legados que son otorgados por Organismos Internacionales y del Gobierno Central, como también del Fondo Específico de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

**c. Recursos materiales:**

Para el funcionamiento de sus actividades, la Alcaldía posee los siguientes recursos:

Infraestructura (1,191mts.<sup>2</sup>), mobiliario y equipo de oficina: 40 archivadores metálicos, 60 escritorios, 55 sillas secretariales, 35 equipos de computación, 7 fotocopadoras, 20 ventiladores de pared, 10 camiones recolectadores de desechos sólidos, 2 pick up para uso de mantenimiento general, 2 pick up para transporte de uso oficial, papelería y útiles.

**d. Recursos técnicos:**

Estos comprenden las herramientas que son utilizadas, con el propósito de verificar y evaluar resultados, a efecto de poder lograr los objetivos propuestos. Tales como: Estatutos, Reglamentos y Ordenanzas Municipales".<sup>9</sup>

**6. Servicios que presta la municipalidad.**

La presente investigación tiene como objeto principal lograr la eficiencia en la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía de Mejicanos. Por lo tanto, es de gran importancia el conocer los servicios que ésta presta. En este sentido, los servicios que presta la municipalidad son: extensión de documentos, recolección de desechos sólidos, alumbrado público, atención y desarrollo de microempresarios municipales,

---

<sup>9</sup> Departamento de Relaciones Públicas y Comunicaciones. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006.

celebración de matrimonios civiles, organización de las festividades patronales, apoyo a comunidades, desarrollo urbano, seguridad municipal, entre otros.<sup>10</sup>

## **7. Estructura organizativa de la municipalidad.**

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:<sup>11</sup>

El primer nivel, que corresponde a la Dirección y comprende el nivel superior, lo constituyen 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 y la Gerencia General. Asimismo, el nivel de normativa en la municipalidad de Mejicanos lo comprende el Concejo Municipal.

En tanto, el nivel de Asesoría, proporciona servicios indirectos los cuales son: Secretarías, Comisiones Especiales, Sindicatura, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Relaciones Públicas y Comunicaciones, Auditoría Externa y Cuerpo de Agentes Metropolitanos.

Por su parte, en el nivel operativo, se encuentran los departamentos ó áreas de gestión responsables de trabajo básico

---

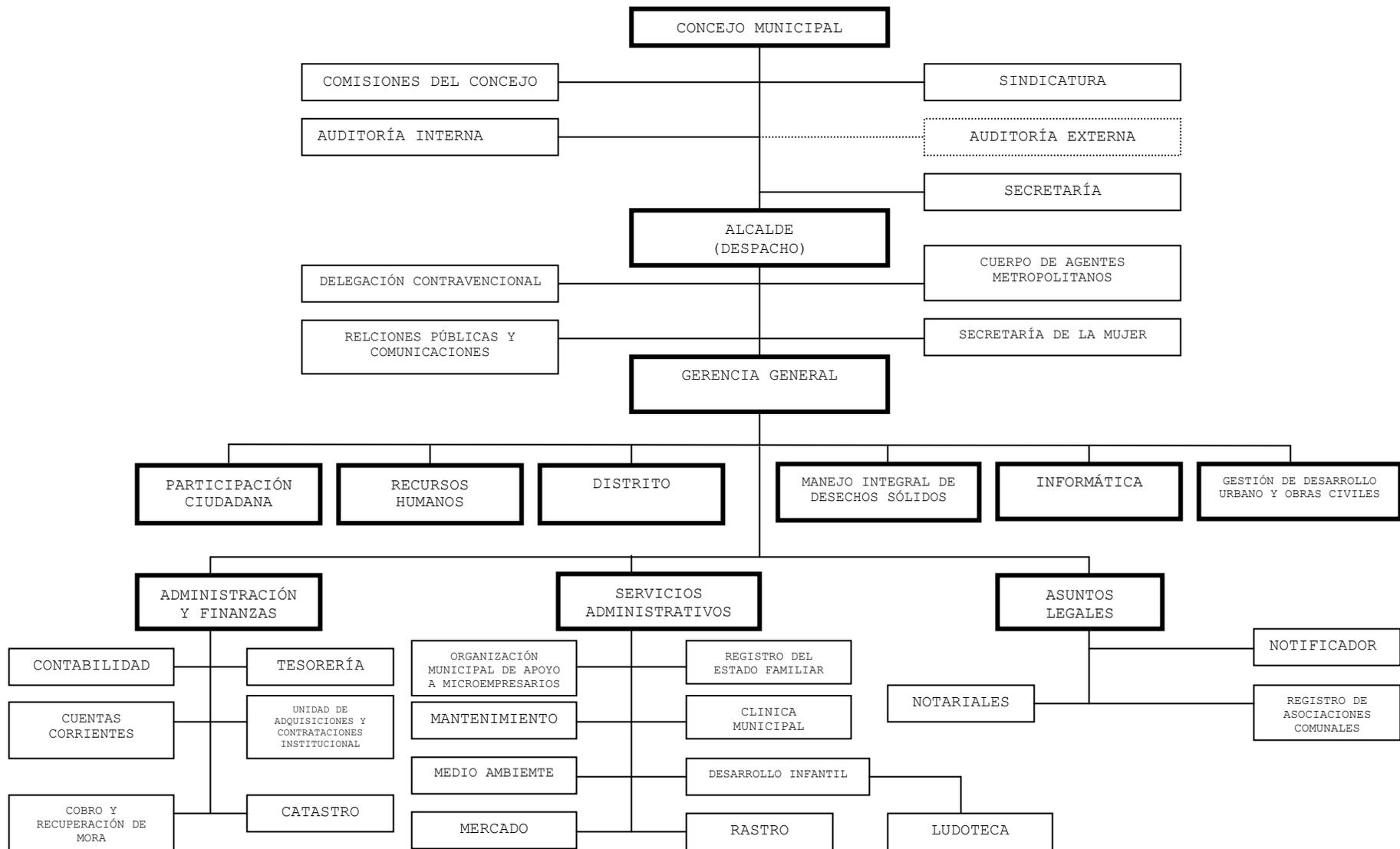
<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Departamento de Recursos Humanos. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006.

de la Institución, éste nivel lo conforman los departamentos siguientes: Asuntos Legales, Finanzas, Informática, Servicios Administrativos a la Ciudadanía, Gestión Desarrollo Urbano y Obras Civiles, Recursos Humanos, Participación Ciudadana, Mides, Distrito y todas las dependencias (Cuentas Corrientes, Tesorería, Catastro, etc.) de éstos.

La estructura de la municipalidad descrita anteriormente se presenta a continuación:

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**



Departamento de Recursos Humanos. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006.

## **8. Marco regulatorio legal.**

La Alcaldía Municipal de Mejicanos, tiene como marco legal las disposiciones establecidas en la Constitución de República de El Salvador, el Código Municipal de la República de El Salvador (principalmente), Ley General Tributaria Municipal y Leyes Secundarias. En primer lugar, la Constitución de la República de El Salvador es el conjunto de normas jurídicas que rigen la estructura fundamental del Estado y fijan los derechos y deberes de éste frente al individuo y la sociedad, y de éstos frente al primero. En segundo lugar, el Código Municipal de la República de El Salvador, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. En tercer lugar, la Ley General Tributaria Municipal establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los municipios para desarrollar su potestad tributaria. Por último, se encuentran las leyes Secundarias Complementarias que norman a la municipalidad de Mejicanos, entre las cuales se pueden mencionar:

◆ **"Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado:** esta ley tiene por objeto normar y armonizar, la gestión financiera del sector público; además, del establecimiento del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) (*Decreto Legislativo No. 516*).

- ♦ **Ley de Arbitrios Municipales:** es el instrumento legal que permite a la municipalidad el poder gravar con impuestos a los contribuyentes y así, procurar el sostenimiento y desarrollo de la Alcaldía (Diario Oficial 69, Tomo 56).
- ♦ **Ley de la Corte de Cuentas de la República:** los Concejos Municipales, administran el patrimonio de sus municipios y a través de este instrumento legal, la Corte de Cuentas de la República posee la facultad de que éstos le rindan cuentas circunstanciadas y documentadas de su gestión (*Decreto Legislativo No. 438*).
- ♦ **Ley del Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios (FODES):** se encarga de la ejecución de los fondos presupuestarios otorgados por el gobierno, para el funcionamiento anual de las municipalidades (*Decreto Legislativo No. 348*).
- ♦ **Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL):** su función es trabajar de la mano con la municipalidad para financiar y desarrollar proyectos de desarrollo comunitario (*Decreto Legislativo No. 610*).
- ♦ **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP):** norma todo lo relacionado a procedimientos de contratación, compra o adquisición de bienes y/o servicios por parte de la municipalidad (*Decreto Legislativo No. 868*)".<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Departamento de Asuntos Legales. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006.

## **C. GENERALIDADES DE LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

### **1. Eficiencia.**

#### **1.1. Concepto.**

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de un elevado grado de eficiencia, es por eso, que es de vital importancia tener clara su concepción. A continuación, se citan algunas definiciones de eficiencia con base a la investigación bibliográfica realizada.

Según la Real Academia de la Lengua Española (1995) "La eficiencia es el lograr el máximo de las metas trazadas o maximizar beneficios a través de la utilización del mínimo de recursos".

Sin embargo, se puede considerar como "La relación entre insumos y producción que busca minimizar el costo de los recursos".<sup>13</sup>

Entonces, con base a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la *eficiencia* significa hacer bien o correctamente las cosas, optimizando los recursos.

#### **1.2. Importancia.**

La eficiencia, justifica su importancia en el hecho de que a través de ella una organización puede elegir de entre todas las

---

<sup>13</sup> Robbins, Stephen P. Administración. 5a. Edición. Prentice Hall Inc. México. 1996. Pág. 8.

alternativas de que dispone, aquella que proporcione mayores beneficios cuantitativos y cualitativos.

### **1.3. Principios.**

La eficiencia posee gran cantidad de principios, algunos de los más aceptados en torno a la prestación de servicios son los siguientes:

1. "Se incrementa con la especialización de tareas entre los elementos del grupo.
2. Se incrementa disponiendo los miembros del grupo en una jerarquía determinada de autoridad.
3. Se incrementa reduciendo el alcance del control, en un punto cualquiera de la jerarquía a un número pequeño.
4. Se incrementa agrupando a los trabajadores para su control de acuerdo con la finalidad, el proceso, la clientela y el lugar".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Crosby, Philip. La organización permanece exitosa. 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1988. Pág. 50.

## 2. Calidad en el servicio.

### 2.1. Calidad.

#### 2.1.1. Antecedentes.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, en el Tabla No. 1 se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

**TABLA No. 1**  
**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD.**

<b>Etapa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo ó esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer al cliente.</li><li>▪ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.</li><li>▪ Crear un producto único.</li></ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer una gran demanda de bienes.</li><li>▪ Obtener beneficios.</li></ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.</li></ul>
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minimizar costos mediante la calidad.</li><li>▪ Satisfacer al cliente.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser competitivo.</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.</li> </ul>
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.</li> </ul>
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer al cliente.</li> <li>▪ Prevenir errores.</li> <li>▪ Reducir costos.</li> <li>▪ Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>▪ Ser altamente competitivo.</li> <li>▪ Mejora continua.</li> </ul>

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

Por lo tanto, esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y además, cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

### 2.1.2. Concepto.

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.

En este sentido, a continuación, se presentan los puntos de vista de los máximos exponentes de la calidad.

De manera que, la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.<sup>15</sup>

Sin embargo, el Dr. Joseph M. Juran (1990) manifiesta que "La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son: La calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente, y que por eso brindan satisfacción del producto; y el segundo, consiste en libertad después de las deficiencias".

Por otra parte, la calidad puede entenderse como un elemento indispensable en cada una de las fases del producto.<sup>16</sup>

Por último, el Dr. Philip B. Crosby (1988) expone que "Calidad es conformidad con los requerimientos.

---

<sup>15</sup> Deming, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1989. Pág. 21.

<sup>16</sup> Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. 2ª Edición. Editorial Norma. Colombia. 1986. Pág. 10.

Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; ya que la no conformidad detectada es una ausencia de calidad".

En resumen, se puede decir que la calidad esta encaminada a cumplir con las exigencias de los clientes, a prevenir en vez de corregir, y a lograr el compromiso y apoyo de los diferentes niveles de una organización.

#### **2.1.3. Importancia.**

Su importancia radica en el hecho de que aquellas empresas que no se preocupen por conocer los gustos y deseos de sus clientes, están destinadas a ser reemplazadas por aquellas que sí se percatan de que lo que recibe el cliente, es lo que se merecen y que llena sus expectativas.

#### **2.1.4. Objetivos.**

Para que toda organización brinde productos y/o servicios con calidad desde el punto de vista de Edwards Deming (1989) y Crosby (1988), se deben considerar los siguientes objetivos:

1. "Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes (usuarios) para que de ésta forma sean bien atendidos.
2. Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, optimizando así los recursos que se utilicen.

3. Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o malas referencias de los productos o servicios por parte del cliente y así proyectar una buena imagen”.

Es decir, que la calidad debe constituir el blanco a alcanzar en su momento, en donde los resultados conseguidos se pueden medir de acuerdo al nivel de satisfacción de los clientes y al porcentaje de rentabilidad.

#### **2.1.5. Características.**

La calidad según Crosby (1988) se enfoca en conocer los requisitos de los consumidores, lo que involucra la mejora de los procesos y el buen desempeño de los empleados. Este enfoque se ve reflejado en las siguientes características:

1. “La calidad permite garantizar la supervivencia en una competencia a nivel mundial.
2. La aplicación de la calidad logra la satisfacción completa de los clientes, igualar o superar la competencia y mejorar constantemente la calidad.
3. La calidad consiste en eliminar todo aquello que está mal y evitar que se repitan tales situaciones.
4. La calidad se desarrolla en todos y cada uno de los pasos del proceso gerencial, logrando con ello una producción ciento por ciento libre de errores”.

#### **2.1.6. Principios.**

Para satisfacer al cliente, manifiesta Crosby (1988) que "En toda empresa debe considerarse una serie de principios que aseguren la calidad en los productos o servicios que brindan, estos son:

1. Se debe identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias.
2. Se escoge lo que se controlará, se elige la unidad de medida a utilizar en el servicio, se implanta un sistema de medición para establecer diferencia entre la situación actual y la forma en que se planeó.
3. Mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Para ello, se debe realizar un diagnóstico para descubrir así las causas y plantear soluciones".

#### **2.1.7. Metodologías ó enfoques.**

La calidad de los productos es el elemento más determinante para el éxito de las empresas. Por lo tanto, al hablar de calidad, no se puede olvidar a sus máximos exponentes, entre los que se encuentran los Drs.: W. Edwards Deming, J.M. Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby (ver anexo No. 5). A continuación, se presenta el pensamiento principal de cada uno de ellos:

**a. W. Edwards Deming.**



William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad.<sup>17</sup>

Para facilitar el logro del mejoramiento en la calidad, Deming (1989) propone un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

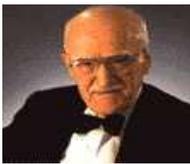
1. "Ser constante en el propósito de mejora del producto y servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía, eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores y productos defectuosos.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva.
4. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión en el trabajo.
8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos.

---

<sup>17</sup> [www.monografias.com/index/deming/shtml](http://www.monografias.com/index/deming/shtml).

10. Eliminar las metas numéricas.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el consumidor y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores".

**b. Joseph M. Juran.**



Joseph M. Juran, Ingeniero, Abogado y Asesor rumano, nacionalizado estadounidense. Su filosofía consta de cinco puntos, los cuales son:

"Medir el costo de tener una calidad pobre, adecuar el producto para el uso, lograr conformidad con especificaciones, mejorar proyecto por proyecto y la calidad es el mejor negocio".<sup>18</sup> Sin embargo, su aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que consiste en los tres procesos necesarios para la administración de la calidad. En este sentido, la figura No. 1 refleja dicha aportación.

---

<sup>18</sup> [www.monografias.com/index/trilogiadejuran/shtml](http://www.monografias.com/index/trilogiadejuran/shtml).

FIGURA No. 1.

## El Diagrama de la Trilogía de Juran



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

El triángulo de Juran comienza con la planificación de la calidad, que indica la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Luego, se procede a controlar la calidad en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, ya que su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Por último, se mejora la calidad a través de una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección, al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

### **c. Kaoru Ishikawa.**



Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un Ingeniero, Catedrático, Consultor y Autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO.<sup>19</sup>

Por otro lado, sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad, tal como funcionan en Japón.

La filosofía de Ishikawa (1986) consta de los siguientes cinco puntos:

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

---

<sup>19</sup> [www.monografias.com/index/gestiondecalidad/shtml](http://www.monografias.com/index/gestiondecalidad/shtml).

**d. Philip B. Crosby.**



Philip B. Crosby es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.<sup>20</sup>

Por ende, Crosby (1988) establece un proceso de mejoramiento de la calidad en catorce pasos:

1. "Compromiso de la dirección a mejorar la calidad.
2. Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Determinación y evaluación del costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planeación del programa cero defectos.
8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.
9. Día cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.

---

<sup>20</sup> [www.monografias.com/index/crosby/shtml](http://www.monografias.com/index/crosby/shtml).

13. Consejos de calidad.

14. Repetir todo el proceso”.

Por último, todas estas filosofías son de gran importancia y relevancia; pero para el desarrollo de esta investigación, se empleará la filosofía de **Philip B. Crosby**, en relación a sus aportes para mejorar la calidad en el servicio de los usuarios.

#### **2.1.8. Beneficios.**

Con la implantación de un Programa de Calidad, según Philip Crosby (1988) se obtienen los beneficios siguientes:

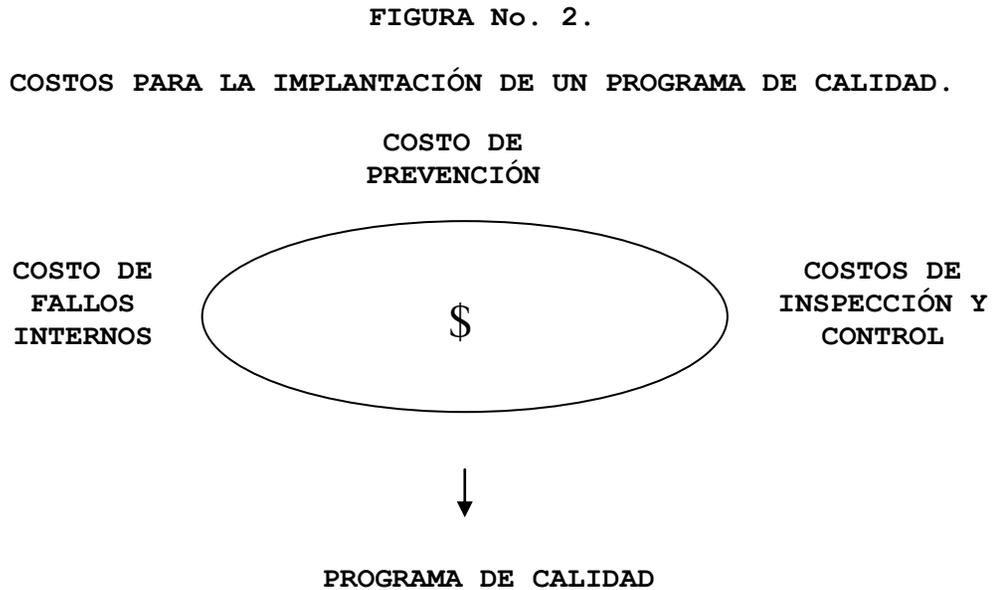
1. “Proyectar mejor la imagen Institucional.
2. Menos quejas y reclamos de garantía por parte del cliente o usuarios.
3. Eleva el compromiso y satisfacción de los empleados.
4. Menos costos por disminución de papelería y otros materiales subutilizados.
5. Incrementa la eficiencia de la gestión administrativa”.

Como puede observarse, la puesta en operación de un Programa de Calidad proporciona beneficios colectivos, es decir, tanto a usuarios como empleados de una entidad.

#### **2.1.9. Costos.**

Todo lo bueno tiene su costo y este caso no es la excepción, para la implantación de un Programa de Calidad según Crosby

(1988) se pueden incurrir en los siguientes costos (figura No.2):



Fuente: Elaboración propia del grupo.

Los costos de prevención se refieren a todos aquellos gastos que se realizan para impedir que se produzcan errores, para que las cosas se hagan bien desde el primer momento.

Sin embargo, los costos de inspección y control son todos los gastos que se realizan para controlar la calidad. Por último, los costos de fallos internos son el resultado de la falta de calidad en todos los materiales del servicio.<sup>21</sup>

Cabe mencionar, que la calidad para una empresa no debe ser vista como un costo recuperable, sino como una inversión, ya que

---

<sup>21</sup> Crosby, Op.Cit. 14 Pág. 85.

ésta le proporcionará beneficios tanto cualitativos como cuantitativos.

## **2.2. Servicio.**

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

### **2.2.1. Concepto.**

Existen diferentes concepciones de lo qué es el servicio, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

Jacques Horovitz (1994), en su libro "La calidad del servicio" manifiesta lo siguiente "Es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad."

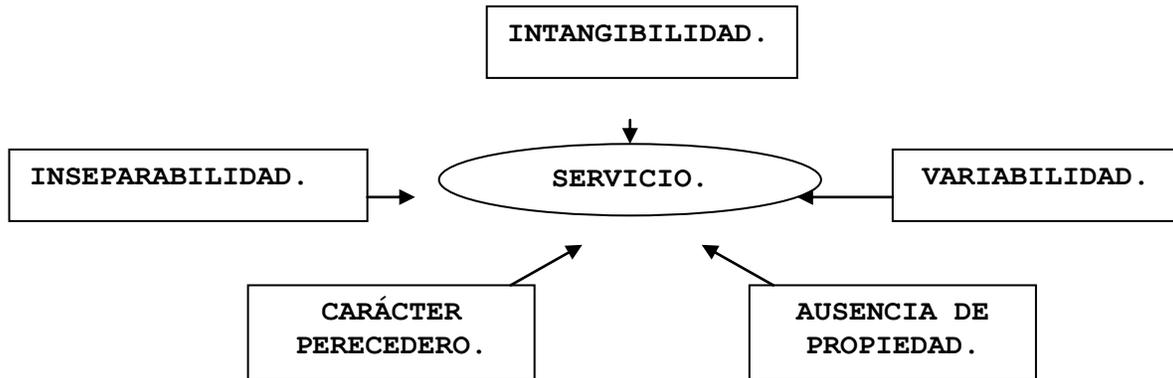
Por su parte, Philip Kotler (1998), expresa que "El servicio constituye actividades intangibles que serán el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores".

Entonces, se puede decir que el servicio está relacionado con aquellas actividades intangibles que se le adicionan al producto y/o servicio con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

### **2.2.2. Características.**

Un servicio para que cubra las expectativas de los clientes, debe poseer las siguientes características (figura No. 3):

**FIGURA No. 3.**  
**CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.**



Fuente: Elaboración propia del grupo

“La intangibilidad se refiere a que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Mientras tanto, la inseparabilidad significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume. Por su parte, la variabilidad consiste en que la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Sin embargo, el carácter perecedero se da porque los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por último, la ausencia de propiedad se refiere a que los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Colunga, Carlos. La calidad en el servicio. Editorial Panorama. México. 1995. Pág. 60.

### **2.2.3. Clasificación.**

De acuerdo con Colunga Dávila (1995), existen cinco diferentes tipos de servicio, que a continuación se presentan:

1. **Servicio genérico:** son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos ó ropa.
2. **Servicio básico:** servicios mínimos que buscan los consumidores.
3. **Servicio aumentado:** es un servicio adicional que se le da al consumidor.
4. **Servicio global:** se le llama así a la oferta conjunta de servicios.
5. **Servicio potencial:** son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar.

### **2.3. Calidad en el servicio.**

La calidad en el servicio es uno de los aspectos más importantes en la satisfacción del cliente, ya que involucra el mejoramiento continuo de éstos, a través de actuar positivamente con los usuarios, a la vez que se identifican las necesidades de los mismos.

### **2.3.1. Concepto.**

La calidad en el servicio es cada vez más exigente desde el punto de vista que se tome. Es por eso, que se toman los siguientes enfoques:

"La calidad en el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".<sup>23</sup>

Sin embargo, Carlos Colunga Dávila (1995) menciona que "Es el trabajo realizado para otras personas".

Asimismo, Laura Fisher (2003) expresa que "Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Philip Kotler (1998) indica que "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

De acuerdo, a los conceptos formulados por los autores, se puede definir la *calidad en el servicio* como aquella 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, credibilidad y seguridad.

---

<sup>23</sup> Horovitz, Jacques. La calidad del servicio. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1994. Pág. 25.

### **2.3.2. Importancia.**

Actualmente, la actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y elevando su nivel de vida.

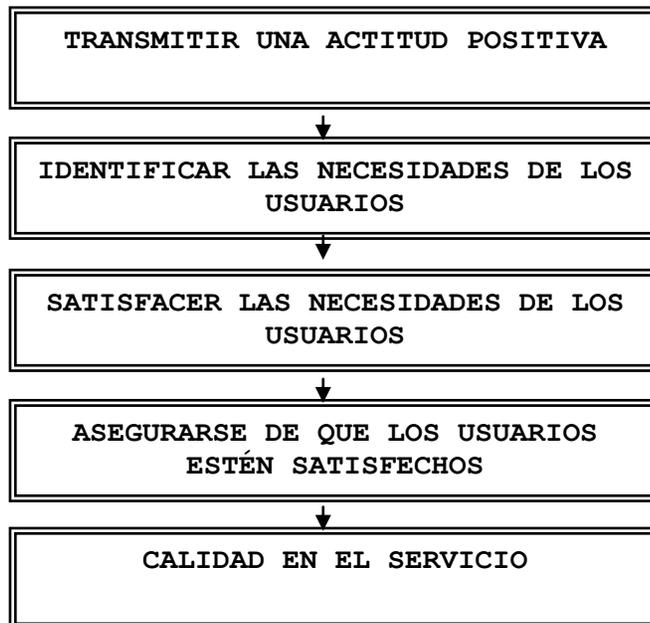
En consecuencia, sí no se satisfacen sus expectativas, la organización debe considerarlo perdido.

### **2.3.3. Fases.**

Según Carlos Colunga Dávila (1995) las fases que ocurren en la calidad en el servicio se reflejan en la figura No. 4.

**FIGURA No. 4.**

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



Fuente: Elaboración propia del grupo.

Primeramente, se debe transmitir una actitud positiva hacia al usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje

corporal, sonido de la voz y otros. En segundo lugar, es necesario identificar las necesidades y expectativas de éstos, para poderlas anticipar.

Luego, se deben hacer sentir bien e importante al usuario, a través de un clima confortable. Por último, debe asegurarse de que éstos estén satisfechos brindándoles un notable servicio, identificándolos como individuos especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio.

#### **2.3.4. Elementos.**

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al cliente, la cual debe de ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende 8 elementos que según Bradley T. Gale (1994) son: "Sentirse bien con lo que se hace, practicar la cortesía, dar a los clientes señales positivas, actuar para el usuario, aprender y crecer en el trabajo, demostrar involucramiento, proyectar imagen de expertos y dar seguimiento al servicio".

Por lo tanto, sólo con el cumplimiento de éstos elementos, la administración y su equipo de empleados, podrá ofrecer una verdadera calidad en el servicio al cliente, en la que se satisfagan una y todas las veces que se soliciten los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

### **3. Programa de calidad.**

#### **3.1. Concepto.**

Dentro de la organización, al analizar el conjunto de planes que constituyen la planificación, se encuentran algunos que tienen las características de referirse a casos que se presentan una sola vez, pero cuando se habla de planes de calidad, estos tienden a tener una perspectiva evolutiva; es decir, que si bien es cierto que se dan una sola vez (cuando se ha logrado un objetivo planeado), se hace necesario dar seguimiento al plan, para que esté mejorando una y otra vez.

Por lo tanto, un Programa de Calidad "Es un instrumento que comprende políticas, estándares, métodos y procedimientos para lograr la condición en la cual el cliente esté completamente satisfecho, y todos en la organización estén haciendo las cosas correctas, en forma correcta".<sup>24</sup>

En este sentido, en vista de que un Programa de Calidad puede ser implantado en todos los niveles de la organización, este debe de contener definida en forma clara la filosofía del mismo, es decir, su importancia, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, etc.

---

<sup>24</sup> Crosby, Op.Cit. 14 Pág. 70.

Por lo cual, la ejecución de un Programa de Calidad permite al administrador anticiparse con éxito a los problemas, prever lo necesario para superarlos, evitando las decisiones no programadas para salir del paso, y obtener a la vez la sensación de seguridad de la ejecución, al saber en todo momento hacia donde va y qué habrá de hacer para llegar.

### **3.2. Requisitos básicos.**

Los requisitos básicos que un Programa de Calidad debe cumplir según Crosby (1988) deben estar bien elaborados y reunir las condiciones siguientes, para cumplir con éxito su objetivo, a saber:

1. "Recibir el apoyo de todos los niveles de la empresa a través del establecimiento de condiciones de convencimiento, compromiso y cambio de actitudes.
2. Fijar un plazo adecuado y razonable para obtener resultados.
3. Deben ser flexibles: es decir, que puedan modificarse ante cambios imprevistos que los afectan.
4. Estar en armonía con el monto de recursos disponibles.
5. Contener alternativas de control y evaluación para evitar situaciones imprevistas".

Cabe mencionar, que además de los requisitos mencionados anteriormente, Crosby (1988) establece cuatro principios básicos para la elaboración de Programas, los cuales son:

1. **"Actitud y participación en la dirección:** si no existe un compromiso de la Alta Dirección de la empresa y los Programas de Calidad, están destinados al fracaso.
2. **Administración profesional de la calidad:** no se requiere de la existencia de un departamento de calidad, sino de una idea clara en todos los niveles de la organización.
3. **Programas a la medida:** la calidad no es una fórmula o un método estándar.
4. **Reconocimiento:** todo Programa de Calidad tiene como condición esencial la motivación de las personas para llevarlo a cabo.

Asimismo, Crosby plantea 14 puntos para la buena administración, que básicamente constituyen los pasos a seguir dentro de la elaboración del Programa de Calidad, los cuales fueron descritos en apartados anteriores.

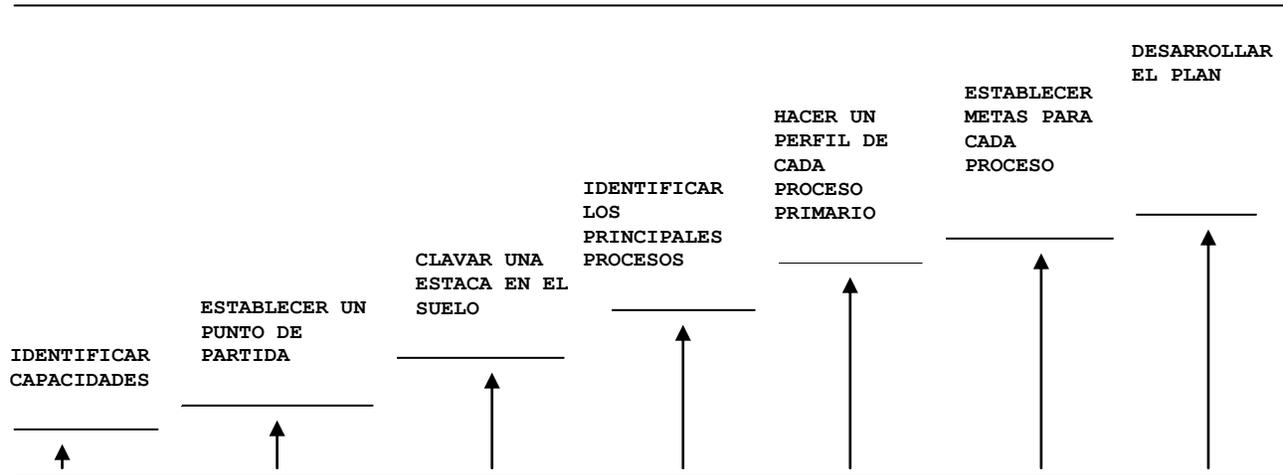
### **3.3. Fases ó etapas.**

La implantación de un Programa de Calidad exigirá de complejos procesos de rediseño en las organizaciones, que en muchos casos estarán más relacionados con un cambio de mentalidad y visión, que con la formación de actividades.

En este sentido, en la figura No. 5 se reflejan las etapas o fases fundamentales en el desarrollo de un Programa de Calidad.

FIGURA No. 5.

FASES Ó ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia de grupo.

A continuación, se detalla cada una de las fases anteriores.<sup>25</sup>

1. **Identificar capacidades:** este paso se enmarca en descubrir aquellas fortalezas con las que cuenta una organización.
2. **Establecer un punto de partida:** un punto de partida consiste en que las organizaciones deben identificar el área o las áreas principales en las que tendrá lugar el mejoramiento continuo, para poder enfocarse hacia una filosofía de calidad en la prestación de servicios.

<sup>25</sup> Crosby, Op.Cit. 14 Pág. 90.

3. **Clavar una estaca en el suelo:** este paso proporciona el lugar donde se encuentra la organización, y de ahí, se hace la proyección de hacia dónde se quiere ir ó lo que la empresa desea realizar ó hacia dónde se quiere perfilar.
4. **Identificar los principales procesos:** significa primeramente, comenzar por identificar los procesos primarios de la organización y cuál es el impacto que cada uno de éstos hace en la Institución.
5. **Hacer un perfil de cada proceso primario:** los procesos primarios tienen que ser detallados en base a criterios de ineficiencia organizacional, lo que fomentará poder mejorarlos al saber sus fallas principales.
6. **Establecer metas para cada proceso:** este paso supone la confirmación del punto donde se clavó la estaca (paso 3), porque es en éste paso donde se hacen las proyecciones de las instituciones, para luego, poder saber que tanto se han cumplido dichas propuestas.
7. **Desarrollar el plan:** este plan muestra cómo será cada proceso ya rediseñado y la manera de sus posibles resultados en la organización.

En definitiva, para que el Programa de Calidad resulte debe apegarse a la realidad y debe hacerse un análisis previo de los recursos disponibles y de los requerimientos para implantar el Programa tanto en cantidad como en calidad.

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

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

La realización de esta investigación se considera importante, ya que ha permitido conocer y comprobar el servicio que ofrece la Alcaldía Municipal de Mejicanos a sus usuarios.

Asimismo, se ha logrado identificar el grado de satisfacción de los empleados que laboran en esta institución y la forma en que es llevada a cabo la gestión municipal.

Cabe mencionar, que a través de la investigación se ha determinado la necesidad de elaborar una herramienta de gestión que permita cambiar la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo por parte de los distintos departamentos que prestan dichos servicios. De manera que, esto contribuya a fortalecer la capacidad de respuesta por parte de la Alcaldía cuando se presentan problemas que afectan de manera directa la prestación de los servicios.

#### **B. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

##### **1. Alcances.**

✚ Se logró conocer de qué manera se atiende a los demandantes del servicio que ofrece la Alcaldía, debido a que se permitió el acceso a las instalaciones.

- ✚ La mayoría de las personas encuestadas brindaron su colaboración.
- ✚ Se recopiló la información necesaria para realizar el diagnóstico sobre la atención que se les brinda a los usuarios de los servicios que ofrece la Alcaldía.
- ✚ El futuro traslado de las operaciones de la Alcaldía hacia el Palacio Municipal que actualmente se esta construyendo, contribuirá a motivar a los empleados a participar en la implantación del Programa de Calidad.

## **2. Limitaciones.**

- ✚ La entrevista con el señor Alcalde fue reprogramada en varias ocasiones, lo que atrasó la recopilación y análisis de la información.
- ✚ Algunos empleados no tienen mucho conocimiento sobre el tema de investigación.
- ✚ El nivel educativo (analfabetismo) de algunos usuarios encuestados, demoró el proceso de recolección de la información.

## **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Objetivo general.**

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, departamento de San Salvador, con el propósito de

precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora para los usuarios.

## **2. Objetivos específicos.**

- a.** Realizar una investigación bibliográfica que proporcione información útil y relevante para sustentar la investigación de campo.
- b.** Evaluar los servicios que brinda la municipalidad a los usuarios por medio de un instrumento (cuestionario) que permita conocer la opinión de éstos, para identificar las fortalezas y debilidades que posee dicha institución.
- c.** Detectar las amenazas y oportunidades de la Alcaldía para afrontar los obstáculos que se le presentan y aprovechar al máximo aquellos aspectos que beneficien el funcionamiento de la misma.

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método de investigación.**

El método que se utilizó en la investigación fue el deductivo, ya que al igual que el método científico presenta un estudio sistemático y objetivo de hechos, desarrollados en forma crítica con proposiciones hipotéticas sobre fenómenos que se relacionan entre sí.

Por lo tanto, de acuerdo a éste método, que va de lo general a lo particular, se partió de conceptos referentes a la calidad en el servicio, que sirvieron de referencia para interpretar la

situación problemática particular en estudio, a fin de poder diseñar un Programa de Calidad que permita la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía de Mejicanos.

## **2. Fuentes de información.**

Las fuentes de recolección de información utilizadas en la investigación fueron tanto primarias como secundarias.

### **2.1. Fuentes primarias.**

El proceso de investigación requirió la utilización de técnicas e instrumentos que permitieran obtener información necesaria para su análisis e interpretación y poder medir las variables contenidas en las hipótesis formuladas.

### **2.2. Fuentes secundarias.**

Para el desarrollo del tema en estudio, se utilizaron fuentes secundarias, que sirvieron para la obtención de los datos requeridos en la investigación, entre las cuales se tienen: libros de Administración y Calidad, tesis relacionadas con el tema de investigación, Websites relacionadas a la calidad, documentación proporcionada por la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Leyes y Reglamentos que regulan a los Gobiernos Municipales y otros documentos que sirvieron de referencia para la investigación.

### **3. Tipo de investigación.**

El tipo de estudio que se realizó es descriptivo ya que éste sirve para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.<sup>26</sup>

Los estudios descriptivos se basan en la medición de uno ó más atributos del fenómeno que se estudia, para obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, derivar elementos de juicio para estructurar estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis.

Sin embargo, el estudio que se llevó a cabo se consideró en sus inicios como exploratorio, ya que su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

### **4. Tipo de diseño de investigación.**

El diseño de investigación que se aplicó al contexto particular de este estudio es el diseño no experimental, que consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Roberto Hernández, Carlos Fernández & Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1998. Pág. 60.

<sup>27</sup> Ibid. Cita 1. Pág. 184.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino más bien se hacen inferencias sobre las relaciones entre variables sin ninguna intervención o influencia directa.

Para la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental, ya que la prestación de los servicios es una de las funciones principales de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, la situación se enfocó a observar el contexto actual de esta institución para luego analizarla.

#### **5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas:

##### **Entrevista estructurada o dirigida:**

Esta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa analizar y se aplica a informantes claves, llamados así porque pueden proporcionar información que otras personas desconocen (Rojas, R., 1997).

Para este estudio, se hizo una entrevista dirigida al señor Alcalde de Mejicanos (ver anexo No. 6).

##### **Encuesta:**

Esta técnica consiste según Rojas, R. (1997): "en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Dicha información podrá emplearse

para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa". Las encuestas para este caso en particular estuvieron dirigidas a los jefes (ver anexo No. 7); empleados (ver anexo No. 8) y usuarios (ver anexo No. 9) de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Los instrumentos que se emplearon para recolectar la información fueron:

 **Guía de entrevista:**

Se utiliza para explorar cuestiones concretas relacionadas con algún aspecto del problema. Sirve para efectuar un análisis del problema más bien cualitativo.

 **Cuestionario:**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.<sup>28</sup>

## **6. Universo y muestra.**

### **▪ Universo.**

La totalidad de elementos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer una inferencia se denomina **universo**.

---

<sup>28</sup> Ibid. Cita 1. Pág. 276.

En este sentido, para la presente investigación se tomó como unidades de análisis dos entidades. En el primer caso, el universo lo constituyeron los empleados del área administrativa los cuales ascienden a 65; dicho universo es finito, por lo cual se realizó un censo, ya que este personal tiene contacto directo con los servicios que se prestan en la Alcaldía. En cambio, los demás empleados son operativos y valorados en esta investigación como personal que no tiene contacto directo con los usuarios como por ejemplo: las personas que trabajan en el tren de aseo ó en el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM). Además, como representantes de la Dirección, se incluyeron en el primer universo a los 9 Jefes de departamento y al Sr. Alcalde.

Para el segundo caso, el universo fue definido por las personas que hacen uso de los servicios que prestan los diferentes departamentos de la Alcaldía.

De tal manera, la población proyectada del municipio de Mejicanos es de 207,153 habitantes; sin embargo, sólo se consideraron como usuarios potenciales a los mayores de 18 años, cuya población proyectada para el 2005, asciende a 129,153 habitantes. En consecuencia, para este caso se realizó un muestreo que se explica a continuación.

▪ **Determinación de la muestra poblacional.**

De acuerdo, a los datos definidos anteriormente, para el segundo caso el universo es finito, por lo tanto, se utilizó el

método probabilístico, en el cual cada uno de los elementos que conforman el universo, tiene la posibilidad de ser elegido y cuya fórmula 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.

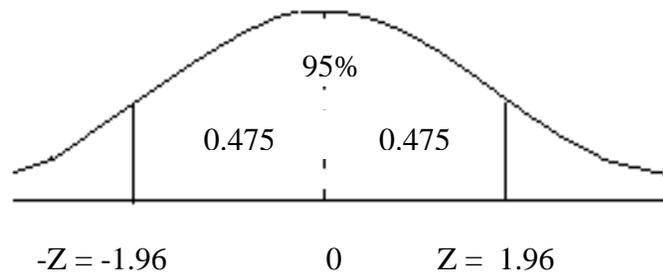
Los datos que se utilizaron para determinar la muestra son los siguientes:

N: 129,153 Usuarios                      Z: 95% = 1.96  
P: 0.5                                      e: 8%  
Q: 0.5

Cabe mencionar, que en el modelo gráfico, el intervalo de confianza del 95% se obtuvo a partir de la curva normal (figura No. 6) así:

**FIGURA No. 6.**

**CURVA NORMAL**



Fuente: Baptista, P., Collado, C. & Hernández, R. "Metodología de la investigación", Pág. 369.

El 95% de confianza se divide entre dos, ya que la curva normal está distribuida en dos partes iguales, dando como resultado 47.5% el cual a su vez se divide entre cien (0.4750) y se busca en las tablas del área bajo la curva normal, cuyo valor es de  $Z = 1.96$ . Por lo tanto, esto significa que la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95%, o sea, que habrá un 5% de probabilidad de que difieran.

Es necesario aclarar que el nivel de precisión ( $e$ ) llamado también máximo error posible, tendrá un valor de 8%, para que exista mayor precisión en la muestra.

**Aplicando la fórmula:**

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50) \times (129,153 \text{ Us.})}{((0.08)^2 \times (129,153 - 1)) + ((1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50))}$$

$$n = \frac{124,038.5412}{827.5332}$$

$$n = \mathbf{150 \text{ usuarios.}}$$

La estrategia que se desarrolló para la recolección de los datos, se llevó a cabo en el momento en que los usuarios de la Alcaldía solicitaron los servicios de los departamentos respectivos. Es decir, que se encuestó a los usuarios que llegaron a las diferentes ventanillas (en su caso a las oficinas administrativas de cualquiera de los departamentos) a solicitar alguno de los servicios que se prestan, después de haber sido atendidos.

Dichos usuarios fueron encuestados de lunes a viernes durante la mañana, ya que en este horario existe mayor afluencia de usuarios.

#### **7. Tabulación, análisis e interpretación de la información.**

Para la presente investigación se utilizó el método de tabulación simple, con el objeto de que los datos recolectados y analizados mostraran hallazgos objetivos, valederos y confiables para el diagnóstico (ver anexo No. 11, 12, y 13).

## **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

### **1. Objetivo del diagnóstico.**

Conocer la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Mejicanos y con ello, determinar los aspectos que se deben mejorar para ofrecer servicios con calidad.

### **2. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.**

Los principales hallazgos encontrados a través de la entrevista dirigida al Sr. Alcalde (ver anexo No. 10) y encuestas dirigidas a jefes y empleados, (ver anexos No. 11 y No. 12 respectivamente) se presentan a continuación:

#### **2.1. Misión y visión institucional.**

Tanto el Sr. Alcalde como la mayoría de jefes de departamento y empleados del área administrativa manifestaron conocer y recordar elementos de la misión y visión. Sin embargo, los empleados manifestaron que no son involucrados en la elaboración de las mismas. También, es importante destacar que algunos jefes confunden la visión con los objetivos del departamento que dirigen (ver anexo No. 11, pregunta No. 2, cuadro No. 2, y figura No. 2).

Por lo tanto, es necesario que la filosofía institucional sea elaborada de forma consensada para que todos sus miembros se sientan identificados con la institución.

## **2.2. Planes y objetivos institucionales.**

### **+ Planes institucionales.**

Dentro de los planes formulados por la Alcaldía, de acuerdo al Sr. Alcalde, están: fortalecimiento institucional, plan de 100 días (evaluación de servicios hacia afuera y adentro), contratación de personal de campo, servicios generales, saneamiento ambiental y de mercado, equipamiento del nuevo Palacio Municipal, compra de terrenos para mercados y la creación de un departamento contravencional (ver anexo No. 10, pregunta No.1).

### **+ Planes generales.**

Los planes generales como municipalidad consisten en: ordenanzas a nivel marco, por ejemplo: saneamiento y medio ambiente. Aparte de eso, existen planes para que se realicen foros de entendimiento entre municipalidades que contribuyan al desarrollo local en conjunto (ver anexo No. 10, pregunta No. 1).

Por lo tanto, estos planes (institucionales y municipales) están orientados al fortalecimiento institucional y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del

municipio, lo que indica que se pretende cumplir con la razón de ser de la institución.

#### **✚ Objetivos institucionales.**

Los objetivos que la municipalidad se ha propuesto para satisfacer las necesidades de los habitantes de Mejicanos son: mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos, impartir talleres de capacitación en el municipio, ordenamiento en mercados, construcción de un nuevo cementerio, rastro y parqueo de camiones en un plantel, entre otros (ver anexo No. 10, pregunta No. 2).

De manera que, los objetivos que se han planteado en la Alcaldía, están formulados en función de satisfacer las necesidades primarias de sus habitantes.

### **2.3. Políticas y estrategias institucionales.**

#### **✚ Políticas institucionales.**

Las políticas que se aplican para brindar un mejor servicio, de acuerdo al Sr. Alcalde son: política de participación ciudadana, de cobro de recibo en CAESS y de recuperación de mora, apoyo a asociaciones intercomunales a la mujer, entre otras (ver anexo No. 10, pregunta No. 3).

Sin embargo, la mayoría de estas políticas no están escritas, originando con ello que un empleado nuevo ante cualquier situación pueda decidir erróneamente, guiándose por criterios personales que muchas veces van en contra de la política misma.

#### **✚ Estrategias institucionales.**

Entre las estrategias institucionales formuladas en la Alcaldía para la prestación de servicios están: revisión constante de camiones de la basura, adquisición de vehículos de uso oficial, apoyo técnico por parte de ONG'S, establecimiento de un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para fortalecer el área técnica de los microempresarios del municipio, la asistencia a un foro en Costa Rica para obtener apoyo técnico para los departamentos de Catastro y Registro del Estado Familiar, además, apoyo del FISDL para la puesta en marcha de un plan contra la delincuencia y para la cultura, recreación y deporte (ver anexo No. 10, pregunta No. 3).

Entonces, se puede decir que se han buscado alternativas que contribuyan a lograr los objetivos de la gestión municipal.

#### **2.4. Procesos institucionales.**

La mayoría de los jefes de departamento, señalaron los procesos más importantes que se realizan en la prestación de servicios (ver anexo No. 11, pregunta No. 4, cuadro No. 4 y figura No. 4).

Lo anterior indica, que los jefes de departamento conocen las secuencias cronológicas de las acciones requeridas para brindar el servicio que les compete.

Cabe mencionar, que algunos de los procesos que éstos manifestaron, no están orientados directamente a la prestación de servicios sino que a procesos administrativos propios de cada departamento, lo que ocasiona confusión en la aplicación de los diferentes procesos en los departamentos.

### **2.5. Herramientas de organización.**

Las herramientas de organización en las que se definen las funciones en la Alcaldía de acuerdo a los jefes de departamentos son: Manual de Funciones y Manual de Descripción de Puestos (ver anexo No. 11, pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5). Cabe señalar que, algunos de los jefes mencionaron documentos que no se consideran herramientas de organización.

Como contraparte, los empleados no conocen las herramientas de organización existentes en la Alcaldía (ver anexo No. 12, pregunta No. 4, cuadro No. 4 y figura No. 4). Por lo tanto, ésta debilidad técnica es consecuencia de que el Departamento de Recursos Humanos no ha proporcionado a los demás departamentos los manuales administrativos que permitan a los empleados, precisar sus funciones, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y omisiones de actividades, lo que refleja que el personal realiza su trabajo de acuerdo a su criterio, y no utilizan una guía que oriente el correcto desempeño de sus labores, para que haya uniformidad del trabajo.

## **2.6. Estructura organizativa.**

El 54% de los empleados respondieron conocer el organigrama de la Alcaldía (ver anexo No. 12, pregunta No. 3, cuadro No. 3 y figura No. 3), ya que conocen los diferentes departamentos con los cuales se interrelacionan, debido al constante contacto en el desarrollo de las actividades diarias.

Sin embargo, el 46% que representa a 30 empleados (ver anexo No. 12, pregunta No. 3, cuadro No. 3 y figura No. 3), no conoce los diferentes departamentos que conforman la organización, los niveles de mayor y menor jerarquía y las correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad de los distintos departamentos, lo que puede ocasionar confusión e incertidumbre en el desarrollo de actividades.

## **2.7. Clima organizacional.**

Según los empleados del área administrativa, existe un clima organizacional adecuado, ya que prevalece el respeto, la amabilidad y confianza, entre ellos.

Además, opinan que los conflictos que surgen son resueltos mediante reuniones de trabajo y el diálogo, tomando como referencia el Reglamento Interno de la Alcaldía (ver anexo No. 12, pregunta No. 12, cuadro No. 12 y figura No. 12).

Asimismo, los jefes señalaron que se reúnen con el personal bajo su cargo (ver anexo No. 11, pregunta No. 6, cuadro No. 6 y figura No. 6), lo que permite hacer una retroalimentación del

trabajo realizado. Esto, indica que entre ellos existe suficiente comunicación y por ende, buenas relaciones laborales con sus colaboradores.

## **2.8. Motivación, supervisión y comunicación.**

### **✚ Motivación.**

Tanto jefes como empleados de la Alcaldía consideran que uno de los aspectos que desmotiva el desarrollo eficiente de las actividades que se realizan, son las condiciones físicoambientales de la institución, tales como: distribución del espacio, ventilación, entre otros (ver anexo No. 11, pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14; ver anexo No. 12, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

Cabe mencionar, que en este aspecto será superado a corto plazo, ya que la actual gestión municipal ha destinado fondos para la construcción del nuevo Palacio Municipal, el cual se espera que esté terminado en su primera etapa en septiembre próximo. Este se ubicará en el casco del Centro Histórico de la Ciudad de Mejicanos, entre la Avenida Juan Aberle y 1ª Calle Oriente.

Por otro lado, los jefes manifestaron aspectos motivacionales que aplican como Dirección para un mejor desempeño, éstos son: capacitación y reconocimientos (ver anexo No. 11, pregunta No. 7, cuadro No. 7 y figura No. 7). Sin embargo, los empleados

opinaron que dichos incentivos no se aplican equitativamente (ver anexo No. 12, pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No. 8).

Por todo lo anterior, se puede decir que en la Alcaldía se necesita brindar otro tipo de incentivos para motivar a los empleados a que presten servicios con calidad, ya que éstos afirmaron que por lo menos se les debería proporcionar equipo de trabajo adecuado para el desempeño de sus actividades (ver anexo No. 12, pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14); a pesar de esto, los jefes sostienen que sí se les proporcionan materiales e instrumentos necesarios (ver anexo No. 11, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).

#### **Supervisión.**

Los jefes de departamento de la Alcaldía señalaron que reciben informes o reportes periódicamente de sus colaboradores, para evitar resultados no deseados (ver anexo No. 11, pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No. 8), lo cual refleja que existe bastante control por parte de los jefes para verificar que las actividades se estén desarrollando adecuadamente.

Así también, la mayoría de empleados manifestaron que los jefes realizan supervisión constante, es decir, que éstos están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones (ver anexo No. 12, pregunta No. 6, cuadro No. 6 y figura No. 6), lo que indica que se utilizan herramientas de control (ver anexo No. 12, pregunta No. 7,

cuadro No. 7 y figura No. 7) y de evaluación del desempeño (ver anexo No. 10 pregunta No. 4) para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

#### **Comunicación.**

Los mecanismos de comunicación más utilizados para la coordinación de actividades, según la opinión de los jefes de departamento son: llamadas telefónicas, correo electrónico, informes y memorandums (ver anexo No. 11, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

Sin embargo, para los empleados la comunicación que fluye entre los departamentos funciona utilizando memoradums y llamadas telefónicas (ver anexo No. 12, pregunta No. 9, cuadro No. 9 y figura No. 9).

Esto significa que, para la coordinación de actividades en la Alcaldía existen mecanismos de comunicación formales bien definidos que contribuyen a agilizar el desempeño de labores.

### **2.9. Recursos disponibles para la aplicación de un programa de calidad.**

#### **Recursos tecnológicos.**

La mayoría de los empleados dijeron que la Alcaldía posee recurso tecnológico, pero no es suficiente para brindar servicios con calidad (ver anexo No. 12, pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5).

Por lo tanto, al analizar lo anterior se puede decir que el recurso tecnológico debe ser mejorado, ya que no es el adecuado para una eficiente prestación de servicios por parte de la municipalidad.

**+ Recurso humano calificado.**

Los empleados consideran que sí están calificados (ver anexo No. 12, pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5), pero que necesitan que se desarrollen Programas de Capacitación enfocados a mejorar la prestación de servicios a usuarios.

**+ Recurso físico.**

Tanto jefes como empleados consideran que el recurso físico es uno de los recursos que limitan a la Alcaldía, debido a que las instalaciones físicoambientales no son las adecuadas, ya que el espacio es reducido en relación al número de empleados, mobiliario, equipo y usuarios. También, opinaron que la ventilación no es adecuada, el piso está deteriorado, los baños están en malas condiciones y la sala de espera es reducida en relación a la afluencia de usuarios (ver anexo No. 11, pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14; anexo No. 12, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

Es importante aclarar, como ya se dijo anteriormente que en la actualidad el Palacio Municipal se está construyendo por lo

que el recurso físico con que contará la Alcaldía contribuirá a facilitar la aplicación de un Programa de Calidad.

**✚ Recursos económicos:**

Los empleados coinciden en que los recursos económicos asignados no permiten que esta institución de servicios se desarrolle, ya que no cuentan con los fondos suficientes para llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario (ver anexo No. 12, pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5).

Sin embargo, en la entrevista realizada al Sr. Alcalde, éste manifestó que sí existen fondos para poder implementar proyectos de fortalecimiento institucional como un Programa de Calidad, ya que éstos se toman como una inversión no como un gasto.

También, expresó que cuando se encuentran en la situación de no contar con los fondos necesarios para el desarrollo de proyectos, es posible gestionarlos con otras instituciones como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

**2.10. Capacitación.**

Los jefes respondieron que promueven Programas de Capacitación anual y trimestralmente, para hacer más eficiente el desarrollo de las actividades (ver anexo No. 11, pregunta No. 12 cuadro No. 12 y figura No. 12).

Sin embargo, el 57% de los empleados que equivale a 37 personas, opinaron que la Alcaldía no promueve capacitaciones,

pero el restante 43%, que son 28 empleados, coincide con los jefes en que sí se desarrollan Programas de Capacitación (ver anexo No. 12, pregunta No. 10 cuadro No. 10 y figura No. 10).

Por lo tanto, lo anterior no refleja si en realidad se brindan o no Programas de Capacitación, debido a la contradicción en los datos obtenidos.

De manera que, es clara la necesidad del desarrollo de un Programa de Calidad que contribuya a mejorar la gestión municipal en este tipo de aspectos y especialmente en la atención al usuario.

#### **2.11. Herramientas de control institucional.**

Según la opinión de los empleados de los departamentos involucrados, las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado son: auditoría externa, control presupuestario, auditoría interna y evaluación del desempeño (ver anexo No. 12, pregunta No. 7 cuadro No. 7 y figura No. 7), los cuales contribuyen a llevar las actividades y registros en orden y por ende, demuestra que en la Alcaldía se mide el desempeño del recurso humano para corregir variaciones respecto a normas y planes.

En relación a la evaluación del desempeño, los jefes consideran que los aspectos más importantes a evaluar son: la responsabilidad, puntualidad e iniciativa (ver anexo No. 11,

pregunta No. 9 cuadro No. 9 y figura No. 9). Por su parte, los empleados opinan que en el desempeño de sus labores tratan de ser amables, rápidos y corteses para satisfacer las necesidades de los usuarios con calidad (ver anexo No. 12, pregunta No. 13 cuadro No. 13 y figura No. 13).

Por lo tanto, el único inconveniente según los jefes que se tiene respecto a la evaluación del desempeño, es que no se cuenta con una programación definida respecto a la periodicidad de las evaluaciones.

Por otra parte, los medios utilizados para canalizar los problemas, quejas y reclamos, de acuerdo a los jefes de departamento son principalmente, el buzón de sugerencias y medios alternos como cartas y solicitudes de inspección para verificación (ver anexo No. 11, pregunta No. 13 cuadro No. 13 y figura No. 13). Lo anterior, indica que la Alcaldía pone a disposición de los usuarios medios para que éstos manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

En resumen, existen herramientas de control efectivas para medir el desempeño de los empleados, evitar desviaciones y conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

### **3. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Mejicanos.**

#### **3.1. Los servicios.**

Los usuarios consideran que los servicios que más demandan de la municipalidad son: extensión de documentos y recaudación de impuestos (ver anexo No. 13, pregunta No. 1 cuadro No. 1 y figura No. 1).

Asimismo, éstos manifestaron que de todos los servicios que presta la Alcaldía (ver anexo No. 13, pregunta No. 1 cuadro No. 1 y figura No. 1), únicamente en la extensión de documentos y la recaudación de impuestos se les atiende de manera ágil y oportuna (ver anexo No. 13, pregunta No. 3 cuadro No. 3 y figura No. 3); lo que indica, que no todos los departamentos que brindan servicios atienden de manera ágil y oportuna, debido al tiempo que se requiere en cada servicio (ver anexo No. 13, pregunta No. 2 cuadro No. 2 y figura No. 2).

Por otra parte, el 53% de usuarios que representan a 79 personas, se abstuvieron de contestar, ya sea por que no han tenido problemas o simplemente no quisieron mencionarlos. Sin embargo, el 47% de los usuarios señalaron que los problemas, quejas y reclamos que se les han presentado son: la falta de orientación, amabilidad y cortesía, demora en la atención de usuarios y deficiencias en los documentos que se extienden (ver anexo No. 13, pregunta No. 4 cuadro No. 4 y figura No. 4).

Dichas deficiencias no han sido resueltas, por lo que se puede inferir que la prestación de servicios no cumple con las

expectativas de los usuarios (ver anexo No. 13, pregunta No. 5 cuadro No. 5 y figura No. 5).

Además, los usuarios señalaron que el tiempo aproximado para la realización de trámites y problemas es regular (ver anexo No. 13, pregunta No. 6 cuadro No. 6 y figura No. 6); lo que indica que es necesario agilizar los procesos a través de la implantación de un Programa de Calidad.

### **3.2. Actitud de los empleados.**

El 50% de los usuarios señaló que observan algunos aspectos positivos al solicitar los servicios entre éstos están: amabilidad, cortesía y rapidez (ver anexo No. 13, pregunta No. 7 cuadro No. 7 y figura No. 7). Sin embargo, el resto de usuarios se abstuvo de contestar, ya que no perciben aspectos positivos en la prestación de servicios que contribuyan a fortalecer la imagen institucional.

### **3.3. Personal calificado.**

El 58% de los usuarios consideran que el personal no está calificado para realizar su trabajo, ya que existen varias deficiencias en las actividades que realizan, como por ejemplo: la extensión de documentos con datos equivocados. El restante 42% señaló que el personal cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para realizar sus actividades (ver anexo No. 13, pregunta No. 8 cuadro No. 8 y figura No. 8).

De todo lo anterior, puede decirse que el personal que labora en la Alcaldía, no tiene un nivel académico acorde a su puesto.

#### **3.4. Condiciones físicoambientales.**

La Alcaldía posee condiciones físicoambientales inadecuadas, de acuerdo a los usuarios (ver anexo No. 13, pregunta No. 9, cuadro No. 9 y figura No. 9). Esto indica que los usuarios demandan que las instalaciones necesitan mejorarse debido a la falta de ventilación, espacio reducido, higiene de la Alcaldía y sala de espera reducida. Por lo tanto, estos factores limitan la eficiencia en los servicios que se ofrecen.

#### **3.5. Desarrollo comunitario.**

El 72% de los usuarios manifiestan que la Alcaldía no lleva a cabo proyectos de desarrollo comunitario (ver anexo No. 13, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).

Esto indica que la gestión municipal no ha asignado suficientes recursos a obras que permitan el desarrollo de todas las comunidades pertenecientes a este municipio.

#### **3.6. Fortalezas y oportunidades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.**

Los aspectos positivos que de acuerdo a los usuarios posee la Alcaldía son:

 **Fortalezas.**

(ver anexo No.13, pregunta No.7, cuadro No.7 y figura No.7)

- *Amabilidad y cortesía en la atención del usuario.*
- *Rapidez en la prestación de servicios.*

 **Oportunidades.**

- *Apoyo por parte del Fondo social para el Desarrollo local (ver anexo No. 10, pregunta 3).*
- *Construcción del Palacio Municipal para hacer más eficiente la prestación de servicios (ver anexo No. 10, pregunta 1).*

### **3.7. Debilidades y amenazas de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.**

Los usuarios opinan que los aspectos que debe mejorar la Alcaldía son: (ver anexo No. 13, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

 **Debilidades.**

- *No todo el personal que labora en la Alcaldía se muestra amable con los usuarios.*
- *Falta de mantenimiento en la infraestructura y aseo del municipio.*

- *Poco interés para capacitar al personal encargado de atender al usuario.*
- *Las instalaciones son inadecuadas para el funcionamiento de la Alcaldía.*
- *Cobro de impuestos indebido.*
- *Falta de orientación al usuario en el momento de la realización de trámites.*
- *Falta de espacios para la participación ciudadana.*

 **Amenazas.**

- *La poca asignación de recursos por parte del gobierno impide la realización de proyectos de inversión social que mejoren la calidad de vida de los habitantes.*

En resumen, la Alcaldía Municipal de Mejicanos necesita aplicar un Programa de Calidad que le garantice minimizar todas las debilidades y potenciar todas sus fortalezas; así también, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que permitan promover la transparencia de las operaciones, lo que contribuirá a que la prestación de los servicios sea eficiente y eficaz.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **a. Conclusiones.**

1. La Alcaldía Municipal de Mejicanos no cuenta con un Programa de Calidad que contribuya a la eficiente prestación de servicios (*ver anexo No. 10, pregunta No. 7*).
2. Los procedimientos que desarrollan los empleados de los distintos departamentos, están definidos dentro de manuales administrativos, pero no son divulgados, lo que ocasiona que no se realicen correctamente (*ver anexo No. 12, pregunta No. 4, cuadro No. 4 y figura No. 4*).
3. La Alcaldía no cuenta con una adecuada programación para impartir y dar seguimiento a capacitaciones; lo que hace que no se tome conciencia sobre la aplicación de los mismos, por lo que dificulta que se brinden servicios con calidad (*ver anexo No. 11, pregunta No. 12, cuadro No. 12 y figura No. 12*).
4. La institución cuenta con mecanismos de evaluación de desempeño; sin embargo, estos no son aplicados de forma programada (*ver anexo No. 10, pregunta No. 4*).
5. No existen espacios para la participación ciudadana en donde se expresen necesidades e inquietudes que surgen en las diferentes comunidades (*ver anexo No. 13, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11*).
6. La gestión municipal actual no asigna recursos suficientes a obras de desarrollo comunitario, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio

*(ver anexo No. 13, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).*

7. En la Alcaldía Municipal no existen incentivos suficientes que motiven al personal a brindar servicios con calidad *(ver anexo No. 12, pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No .8).*

**b. Recomendaciones.**

1. Diseñar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de servicios, el cual es bien recibido por todos los que laboran en la Alcaldía.
2. Debe proporcionarse a cada departamento los manuales en donde se describen sus funciones, para que el personal se oriente sobre el seguimiento que se da a cada uno de los trámites y que conozca cuál es su participación en los procesos generales.
3. La Dirección debe programar capacitaciones orientadas al servicio al cliente y dar seguimiento a éstos, para garantizar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.
4. Aplicar de forma programada las evaluaciones del desempeño para medir el alcance de las metas trazadas.
5. Abrir espacios de participación ciudadana en donde los habitantes expresen sus problemas, necesidades e inquietudes que surgen en sus comunidades.

6. Gestionar y asignar mayores recursos destinados a proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades.
7. Es necesario proporcionar mayores incentivos, en donde se incluya un plan de reconocimientos que motive a los empleados a brindar servicios con calidad.

## **CAPÍTULO III.**

### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LA EFICIENTE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El presente capítulo comprende el Diseño de un Programa de Calidad fundamentado en la metodología del Dr. Philip Crosby, la cual especifica como modelo de mejoramiento de la calidad catorce principios, orientados básicamente al comportamiento de los procesos de la organización, teniendo como objetivo principal, aumentar y asegurar la satisfacción del cliente ó usuario en aquellas entidades dedicadas a la prestación servicios.

#### **A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.**

El Programa de Calidad pretende que se desarrolle de manera eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. En este sentido, éste se constituye como una herramienta administrativa, la cual aportará elementos que contribuyan a promover la transparencia de las operaciones, desarrollar una coordinación efectiva entre los departamentos involucrados, orientar de mejor manera la gestión administrativa y brindar servicios de manera eficiente y con calidad.

Por lo tanto, este Programa comprende: importancia, misión, visión, política de calidad, objetivos, políticas, estrategias, condiciones, fases o etapas, propuestas y plan de implantación.

#### **1. Importancia.**

La implantación del Programa de Calidad, contribuirá a que la Alcaldía Municipal de Mejicanos cuente con una herramienta administrativa básica que le permita brindar servicios con calidad a los usuarios y a la vez que sea utilizado como guía por los empleados para que se desarrollen de manera eficiente los procesos.

#### **2. Misión.**

Ser la herramienta administrativa que le permita a la Alcaldía Municipal de Mejicanos brindar servicios con calidad, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

#### **3. Visión.**

Llegar a ser la herramienta administrativa que contribuya al fortalecimiento institucional, a través de un cambio en la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo orientado a la excelencia en los servicios que se brindan a los usuarios.

#### **4. Política de calidad.**

La Alcaldía Municipal de Mejicanos, es una institución pública comprometida a brindar de manera eficiente servicios con

calidad, rediseñando los procesos bajo una filosofía de trabajo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, contribuyendo así, al fortalecimiento institucional.

Esta política se basa en los siguientes principios:

1. Compromiso de prestar eficientemente servicios con calidad a la población de Mejicanos.
2. Rediseño de procesos, que permita a los empleados ser más eficientes en el desempeño de sus labores, para satisfacer de manera plena las necesidades de los usuarios.
3. Filosofía de trabajo, en la que la Dirección y los empleados, brinden servicios aplicando valores como: compromiso, actitud de servicio, ética, solidaridad y armonía.

## **5. Objetivos.**

### **a. General.**

Proporcionar una herramienta administrativa encaminada a brindar servicios con calidad en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, así como también, fortalecer el compromiso de los empleados a fin de que se desarrolle un trabajo en forma eficiente.

## **b. Específicos.**

1. Establecer los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar con eficiencia los procesos incluidos dentro del Programa.
2. Lograr la participación de todos los empleados para que trabajen en equipo, y desarrollen una coordinación eficiente entre sus departamentos.
3. Fortalecer la capacidad de respuesta de los empleados, para superar cualquier problema que surja en la prestación de los servicios.
4. Lograr una buena imagen de la Alcaldía a través de la eficiencia en la prestación de servicios, al contar con los recursos necesarios.

## **6. Políticas.**

- ✚ Los servicios que se brindarán, tendrán como base siempre la Política de Calidad.
- ✚ Trabajar todos los procesos del Programa bajo el enfoque del Dr. Philip Crosby.
- ✚ La percepción de los empleados respecto al servicio brindado, debe ser medido trimestralmente, a fin de corregir desviaciones en el desarrollo del Programa.
- ✚ El Consejo de Calidad se encargará de evaluar el progreso y eficiencia en la calidad de los servicios que se brinda a los usuarios.

- ✚ Se deberá capacitar al personal cada semestre en áreas que se requieren para dar seguimiento a la calidad en los servicios.

- ✚ Establecimiento de un Plan de Reconocimiento por el buen desempeño de las actividades a través de diplomas y bonos.

## **7. Estrategias.**

- ✚ Entregar por escrito el Programa de Calidad a todos los departamentos del área administrativa involucrados de la Alcaldía para que se identifiquen con éste y lo pongan en práctica.

- ✚ Evaluar el desarrollo de los procesos que involucran la prestación de servicios tanto a clientes internos como externos para medir su nivel de calidad.

- ✚ Llevar a cabo visitas no programadas a los departamentos administrativos involucrados, para supervisar el desempeño del personal que labora en éstos.

- ✚ Crear un Consejo de Calidad que posea la autoridad para ejecutar normas, actividades, convocatorias y monitorear el desarrollo a través de Comités de aseguramiento y equipos de mejoramiento de la calidad del Programa.

✚ Reconocer al empleado más destacado por su participación y cumplimiento con la filosofía de calidad aplicada; quien será seleccionado por sus compañeros de trabajo.

✚ Hacer reuniones en donde se motive a los empleados a realizar su trabajo de forma eficiente.

## **8. Condiciones.**

Para implantar el Programa de Calidad, se requerirá que tanto las autoridades como los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos tengan un cambio profundo y permanente en lo que a calidad se refiere, es decir, que al reestructurar las prácticas administrativas acostumbradas, se mejorará la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios. Estas condiciones son: convencimiento, compromiso y cambio de actitudes.

### **a) Convencimiento.**

Para efectuar los cambios estructurales necesarios en los servicios que presta la Alcaldía, es indispensable que el Concejo, Alcalde, Gerente y demás empleados involucrados, estén convencidos que para satisfacer a los usuarios, mejorar los servicios y mantener un clima organizacional agradable sólo se logrará mediante la difusión de aquellos aspectos relacionados con la calidad para que se ofrezcan servicios eficientes.

### **b) Compromiso.**

El compromiso que se deberá tener para la implantación del Programa de Calidad, tiene que ser adquirido por todo el personal de las áreas involucradas en el mismo, de manera que, les permita descubrir, a través del entrenamiento y la práctica, la eficiencia de las operaciones. Esto, sólo se logrará cuando todos los involucrados estén comprometidos a aumentar la satisfacción de los usuarios.

**c) Cambio de actitudes.**

Para que el Programa de Calidad funcione es necesario que todos los empleados involucrados se sometan a un cambio de actitud, en el que se debe tener presente que es el usuario quién impone y define la calidad en la cual se requiere desarrollar la vocación del servicio. Es decir, que el recurso humano debe modificar hábitos, introducir nuevos valores y tareas que exigen un esfuerzo tenaz, tanto para un individuo como para una colectividad, infundiendo así la filosofía de calidad, que es hacer las cosas bien desde el principio.

**9. Fases ó etapas.**

**9.1. Identificar capacidades.**

Las principales capacidades que posee la Alcaldía y que contribuyen a la implantación del Programa de Calidad son: comunicación efectiva, clima organizacional agradable y el establecimiento de filosofía organizacional.

## **9.2. Establecer un punto de partida.**

Los departamentos en los que se enfoca el Programa de Calidad para hacer más eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos son: departamento de Registro del Estado Familiar, departamento de Tesorería y departamento de Cuentas Corrientes.

## **9.3. Clavar una estaca en el suelo.**

El Programa de Calidad perfilará a la municipalidad a desarrollar procesos que permitan brindar servicios de manera eficiente e impulsar a la Dirección hacia un pensamiento agresivo y creativo, que contribuya a fortalecer la imagen institucional. Para ésto, se mencionan a continuación, los lineamientos que contendrá el Programa de Calidad para cada uno de los departamentos involucrados.

- ✚ Descripción y función del departamento, 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 reflejen dos áreas: actitudinal y cognoscitiva, ya que éstos son los elementos básicos que un servidor público debe poner en

práctica en el momento de prestar los servicios que le corresponden.

- ✚ Motivación para que los empleados reflejen actitudes positivas, al prestar servicios a usuarios.

- ✚ Características del servicio, constituyéndose como los parámetros a aplicar para brindar servicios con calidad.

- ✚ Indicadores y mecanismos de evaluación del desempeño para medir la calidad, de manera que pueda haber retroalimentación y establecer mecanismos para hacer más eficiente los servicios.

- ✚ Procesos escritos y su respectivo flujograma aplicando la simbología del American National Standard Institute (ANSI) (ver anexo No. 14), constituyéndose como una guía para el personal, en lo referente a la prestación de los servicios.

#### **9.4. Identificar los principales procesos.**

Los procesos propuestos para incrementar la eficiencia en la prestación de servicios, se mencionan a continuación:

##### **a) Departamento de Registro del Estado Familiar.**

Asentamiento de recién nacidos, carnet de minoridad, celebración de matrimonios, partida de defunción, partida de

divorcio, certificación de partidas de nacimiento y reposiciones.

**b) Departamento de Tesorería.**

Manejo de caja de ingresos diarios y de control de gastos municipales.

**c) Departamento de Cuentas Corrientes.**

Declaración de impuestos y determinación de pago mensual, emisión de solvencias, pago de impuestos de comercio, pago de impuestos de inmuebles y reclamos por impuestos.

**9.5. Hacer un perfil de cada proceso.**

Los procesos actuales de los departamentos de Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas Corrientes fueron cotejados paso a paso en la municipalidad. Esto, con el fin de analizarlos y detectar deficiencias (ver anexo No. 15), lo que ha permitido presentarlos rediseñados en el contenido del Programa.

**9.6. Establecer metas para cada proceso.**

Las proyecciones de la institución, al poner en práctica los lineamientos del Programa de Calidad, se han establecido por procesos, los cuales serán rediseñados y propuestos para cada uno de los departamentos involucrados.

**a) Departamento de Registro del Estado Familiar.**

A continuación, se detallan las metas trazadas para los procesos que serán rediseñados para el departamento.

**✚ Extensión de documentos (partidas de nacimiento, divorcio y defunción, carnet de minoridad y asentamiento de recién nacidos).**

- Evitar errores en la extensión de documentos, tales como: confusión de datos, extravío y falta de orden en la entrega de documentos tramitados, etc.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades de los procesos, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

**✚ Celebración de matrimonios.**

- Cumplimiento con las fechas asignadas para realización de actividades del proceso.
- Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

**✚ Reposiciones.**

- Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades de los procesos, para hacerlos ágiles y oportunos.

#### **b) Departamento de Tesorería.**

A continuación, se detallan las metas trazadas de los procesos propuestos para el departamento.



##### **Manejo de caja de ingreso diario.**

- Contar con un proceso de registro y control de ingresos diarios, que propicie un correcto manejo de fondos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.



##### **Control de egresos municipales.**

- Contar con un proceso de control de egresos que garantice la transparencia del uso de los fondos de la municipalidad.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

#### **c) Departamento de Cuentas corrientes.**

A continuación, se detallan las metas trazadas de los procesos rediseñados para el departamento.



##### **Declaración de impuestos y determinación del pago mensual.**

- Impulsar una revisión de documentos exhaustiva para hacer un cálculo correcto de impuestos.

- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

#### **Emisión de solvencias.**

- Brindar al usuario estados de cuenta actualizados.
- Garantizar que los datos que aparezcan en las solvencias sean cotejados con el informe de cuentas brindado por el sistema, de manera que se esté entregando al usuario información verídica y confiable.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

#### **Pago de impuestos de comercio y de inmuebles.**

- Actualización constante de los registros de estados de cuenta de usuarios, para evitar cobros indebidos.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

#### **Reclamo por impuestos.**

- Verificar los posibles errores en el cobro de impuestos para solucionar de manera favorable los reclamos de los usuarios.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

## **B. CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

A continuación, se presenta el contenido del Programa de Calidad, para los departamentos de Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas corrientes, con el objeto de hacer eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.



**1. PROPUESTA PARA EL  
DEPARTAMENTO DE REGISTRO  
DEL ESTADO FAMILIAR.**

## **1. Descripción.**

Este departamento se encarga de administrar todo lo relacionado con la emisión, modificación, control, procesamiento y archivo de todos los documentos que tienen que ver con el registro civil, así como también, de llevar la custodia y mantenimiento de toda la información que se procese, procurando la conservación adecuada de todos los registros que aquí se generen.

## **2. Función general.**

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

### **2.1. Funciones específicas.**

✚ Organizar, administrar y mantener actualizado el servicio de registro de los hechos y actos de la vida de las personas del municipio a partir de su nacimiento.

✚ Extender certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, Defunción, Carnet de Minoridad y otros documentos relacionados con el estado civil de los ciudadanos.

✚ 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 en el departamento, además, de 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 materia civil.
- ✚ 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 en dos niveles básicos:

#### **1. Actitudinal:**

- Manejo de Estrés, 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.

## **2. Cognoscitiva:**

- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.
- Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales y el Código de Familia, para que puedan tener un marco de referencia legal del trabajo que realizan y además, tengan la facultad de explicar a los usuarios cualquier duda que manifiesten.
- Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

## **5. Motivación:**

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de Reconocimiento al buen desempeño y de 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, quejas y reclamos 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.

<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</b>
- # de documentos extendidos y entregados en el tiempo requerido.	- Encuesta a usuario.
- # de beneficiarios	- Encuesta a

- satisfechos.
- Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.
- Procesos mejorados.
- usuario.
- Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
- Encuesta a empleados y a usuarios.

#### **8. Procesos.**

A continuación, se presentan los procesos rediseñados para el departamento de Registro del Estado Familiar y sus respectivos flujogramas.

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS</b>
--	--



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 001</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Se presenta y solicita la partida de nacimiento.	Usuario	
2	Informa y recibe los documentos siguientes: plantares originales y copia de Documento Único de Identidad (DUI) de los padres.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
3	Digita la partida de nacimiento, registrando en el cuadro estadístico el asentamiento de la partida.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	4 min.
4	Verifica la información junto con los padres, si hay errores rectifica.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
5	Firma y sella la partida del recién nacido.	Jefe de Registro del Estado familiar	1 min.
6	Recibe la partida de recién nacido.	Usuario	1 min.
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b> <b>10 min.</b>





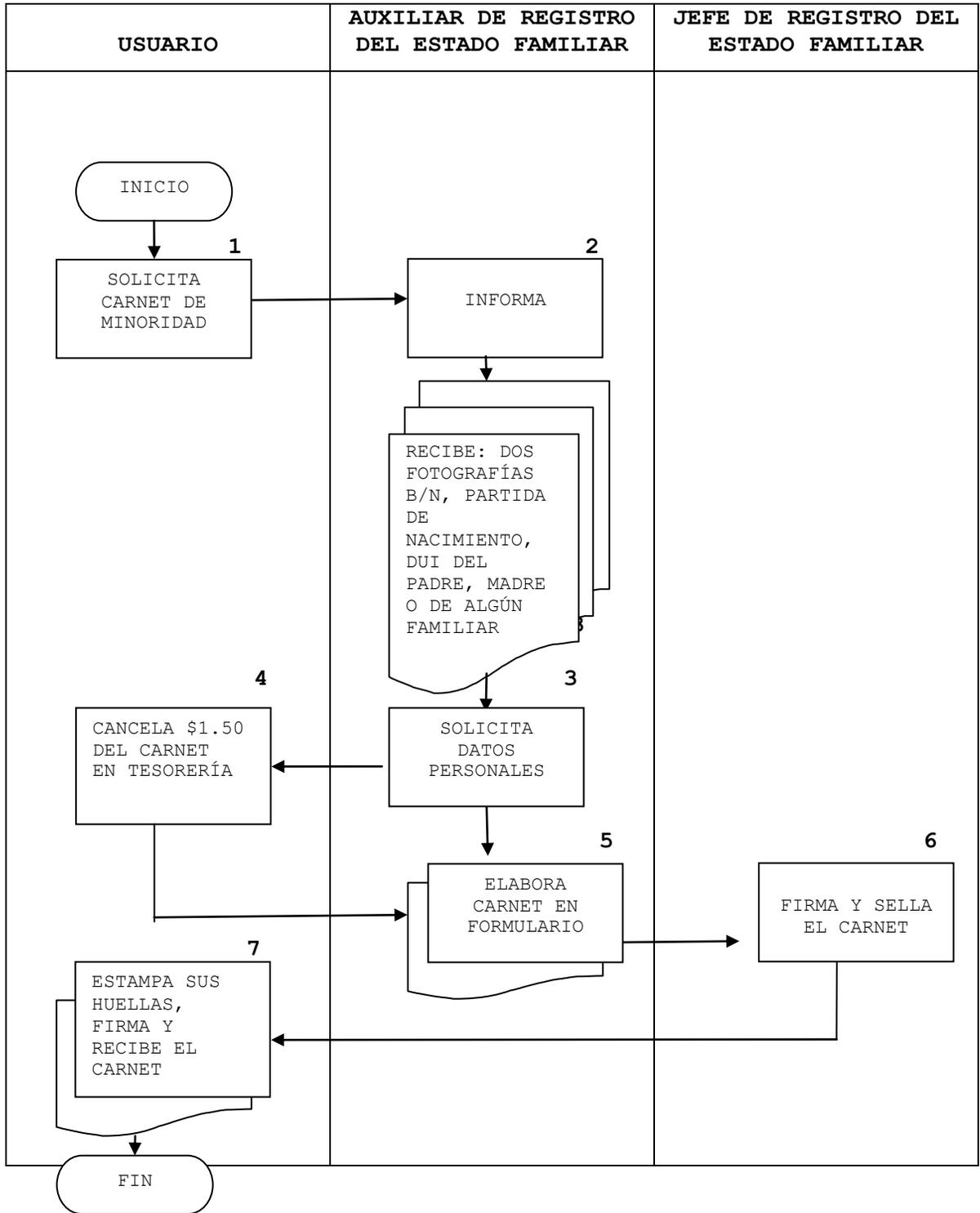
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 002</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>CARNET DE MINORIDAD</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Se presenta y solicita carnet de minoridad.	Usuario		
2	Informa y recibe los documentos siguientes: dos fotografías B/N, partida de nacimiento, DUI del padre, madre ó de algún familiar encargado.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Solicita datos personales.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
4	Cancela \$1.50 por extensión del carnet en Tesorería.	Usuario	2 min.	
5	Elabora carnet en formulario.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
6	Firma y sella el carnet.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
7	Estampa sus huellas, firma y recibe el carnet.	Usuario	1 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>11 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CARNET DE MINORIDAD.





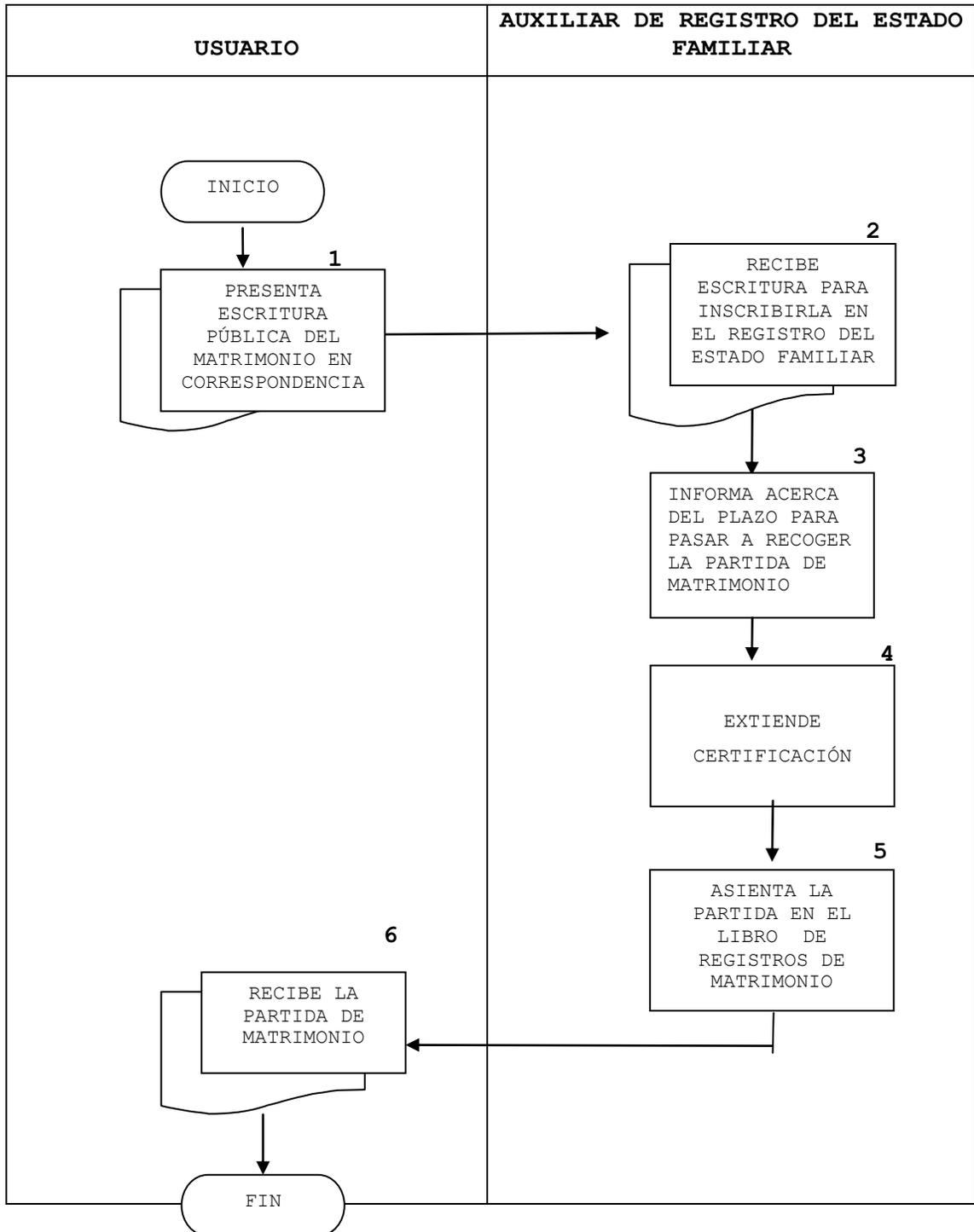
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Código de Familia.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 003</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Presenta escritura pública del matrimonio en correspondencia.	Usuario	1 min.
2	Recibe escritura para la inscripción al Registro del Estado Familiar.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	1 min.
3	Informa acerca del plazo para pasar a recoger la partida de matrimonio.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 días.
4	Extiende certificación.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
5	Asienta la partida en el libro de registros de matrimonio.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 días.
6	Se presenta luego de 10 días y recibe la partida de matrimonio.	Usuario	2 min.
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>
			<b>10 días 6 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO.





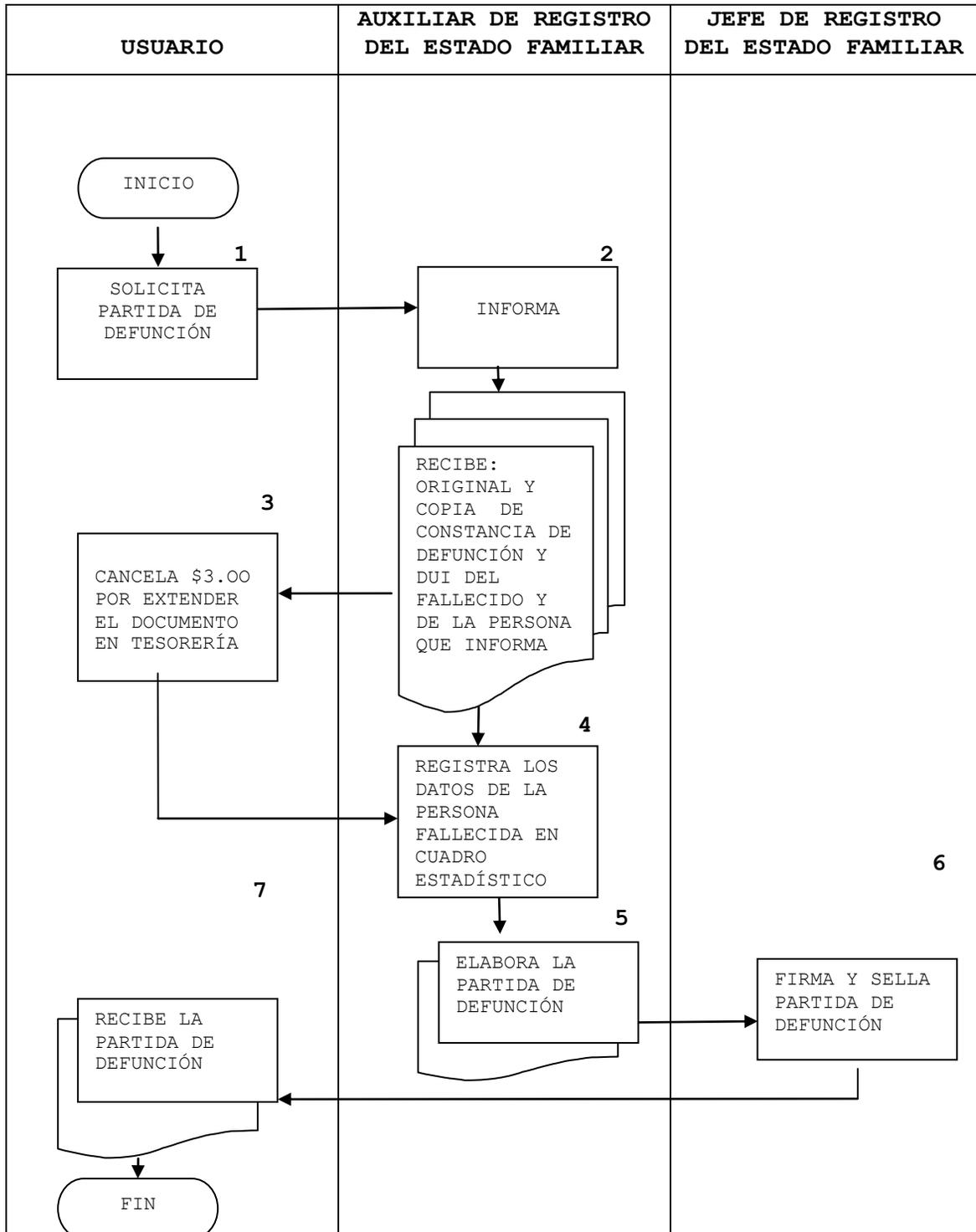
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 004</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PARTIDA DE DEFUNCIÓN</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Se presenta y solicita partida de defunción.	Usuario	
2	Informa y recibe los documentos siguientes: original y copia de constancia de defunción y DUI del fallecido y de la persona que informa.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
3	Cancela \$3.00 por extender el documento en tesorería.	Usuario	2 min.
4	Registra los datos de la persona fallecida en cuadro estadístico.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.
5	Elabora la partida de defunción.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	15 min.
6	Firma y sella la partida de defunción.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.
7	Recibe la partida de defunción.	Usuario	1 min.
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>
			<b>24 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARTIDA DE DEFUNCIÓN.





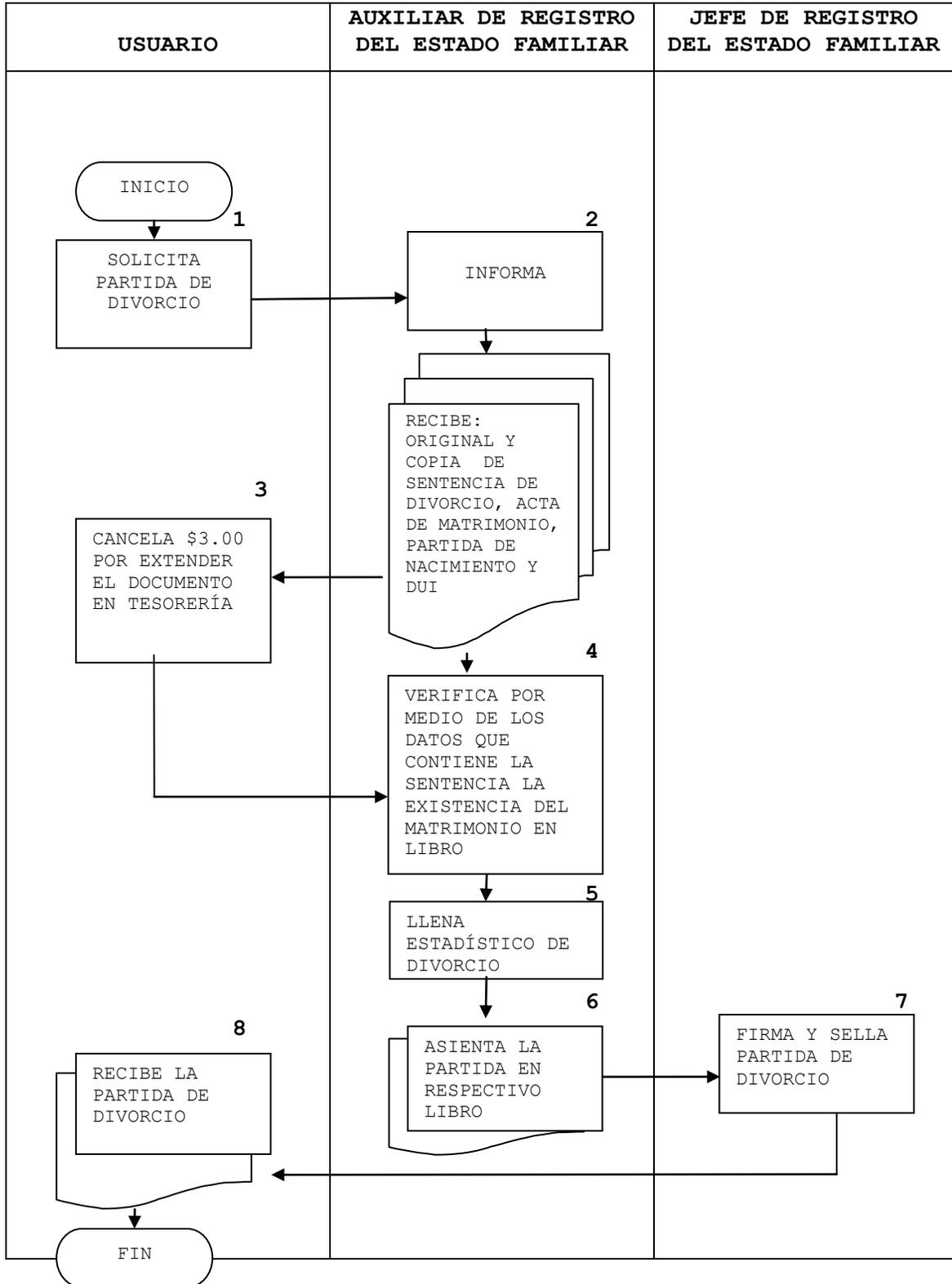
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 005</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PARTIDA DE DIVORCIO</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Se presenta y solicita partida de divorcio.	Usuario	
2	Informa y recibe los documentos siguientes: original y copia de sentencia de divorcio, acta de matrimonio, partida de nacimiento y DUI.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
3	Cancela \$3.00 por extender el documento en tesorería.	Usuario	2 min.
4	Verifica por medio de los datos que contiene la sentencia de la existencia del matrimonio en el respectivo libro.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.
5	Llena estadístico de divorcio.	Usuario	5 min.
6	Procede al asentamiento de la partida de divorcio en el respectivo libro.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 min.
7	Firma y sella la partida de divorcio.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.
8	Recibe la partida de divorcio.	Usuario	1 min.
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>
			<b>19 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PARTIDA DE DIVORCIO.





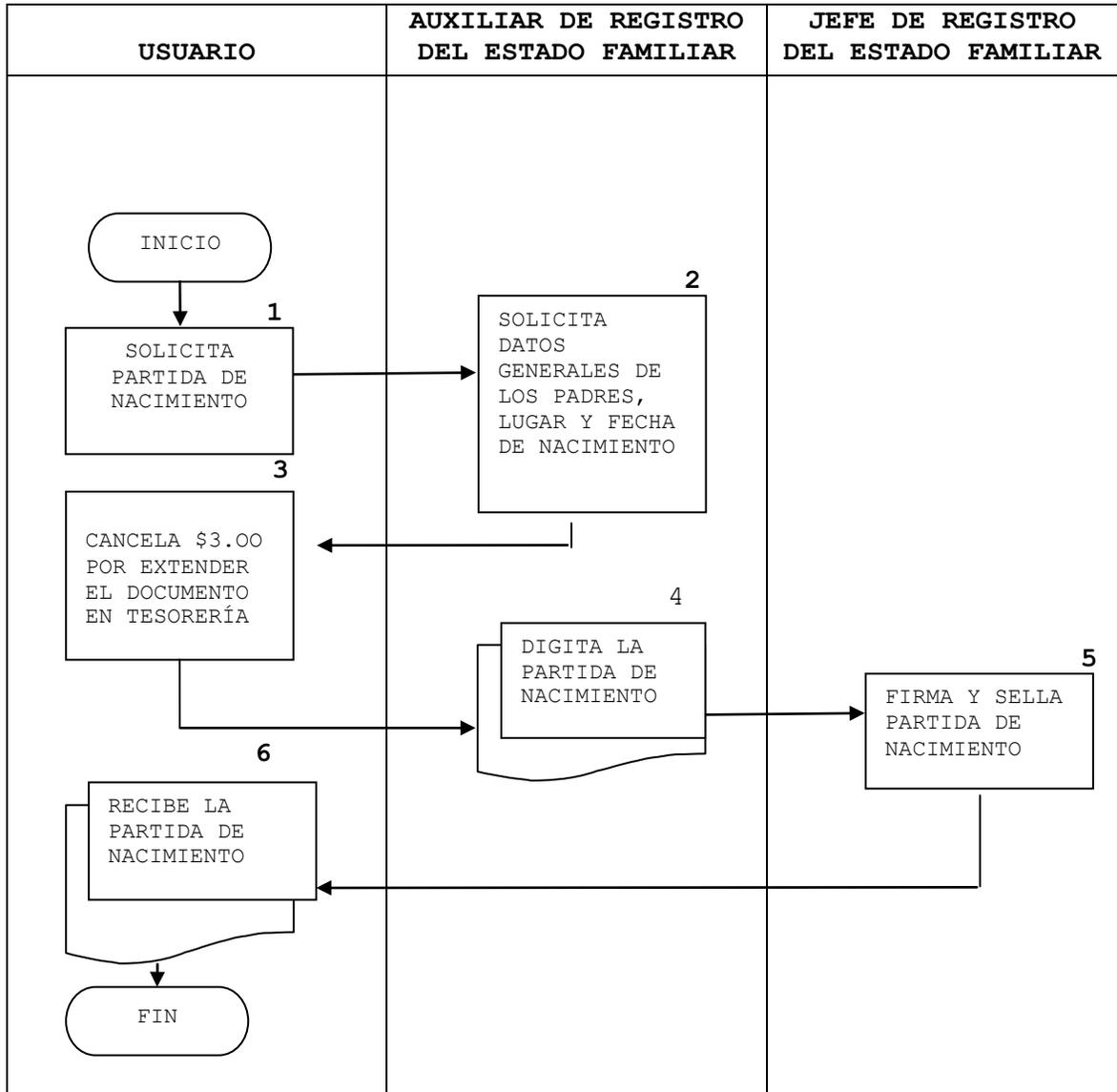
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 006</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CERTIFICACIÓN DE PARTIDA DE NACIMIENTO</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Se presenta y solicita partida de nacimiento.	Usuario		
2	Solicita a la persona datos generales de los padres, lugar y fecha de nacimiento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Cancela \$3.00 de la partida de nacimiento en tesorería.	Usuario	3 min.	
4	Digita la partida de nacimiento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 min.	
5	Firma y sella la partida de nacimiento.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
6	Recibe la partida de nacimiento.	Usuario	1 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>12 min.</b>

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CERTIFICACIÓN DE PARTIDA DE NACIMIENTO.**





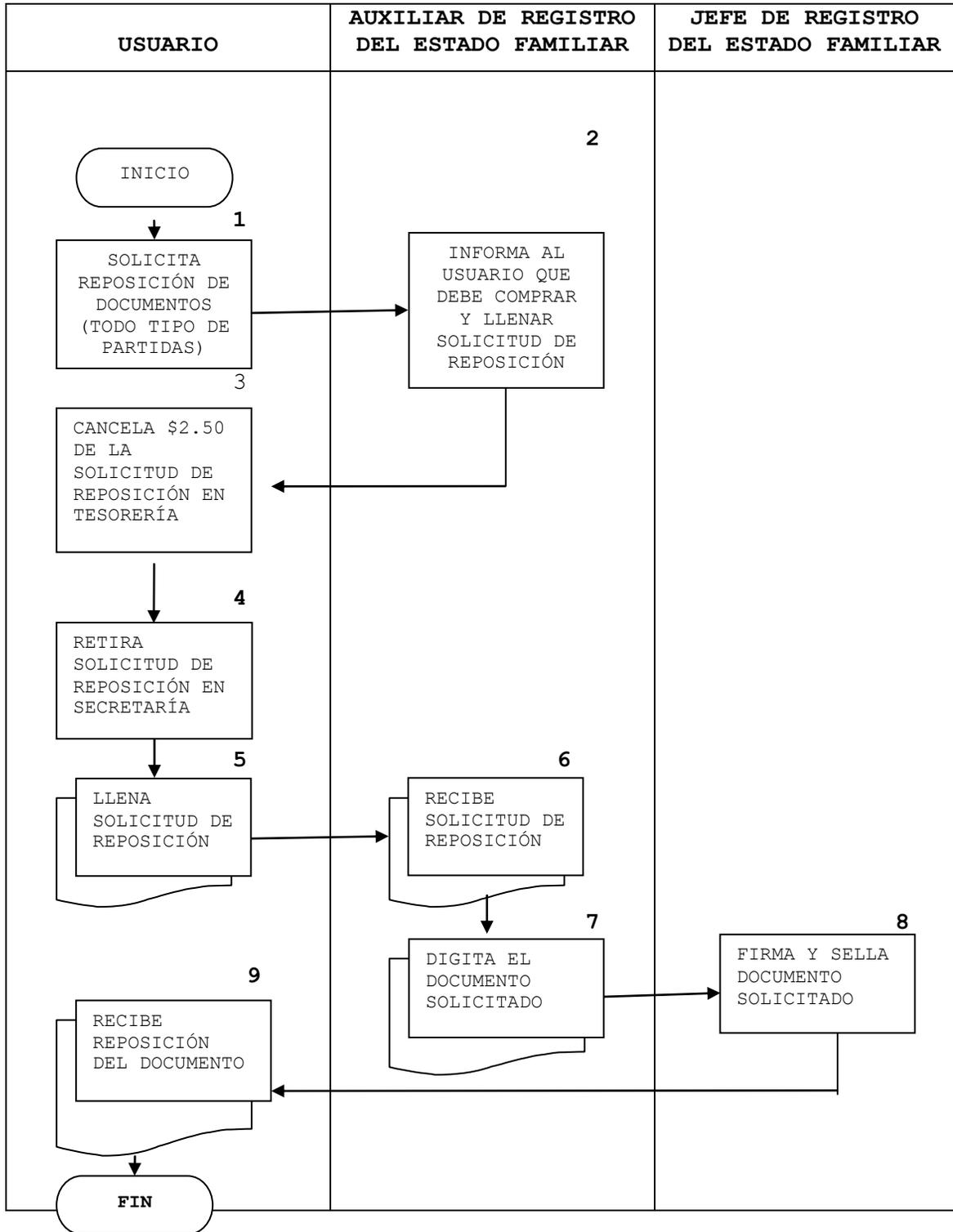
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

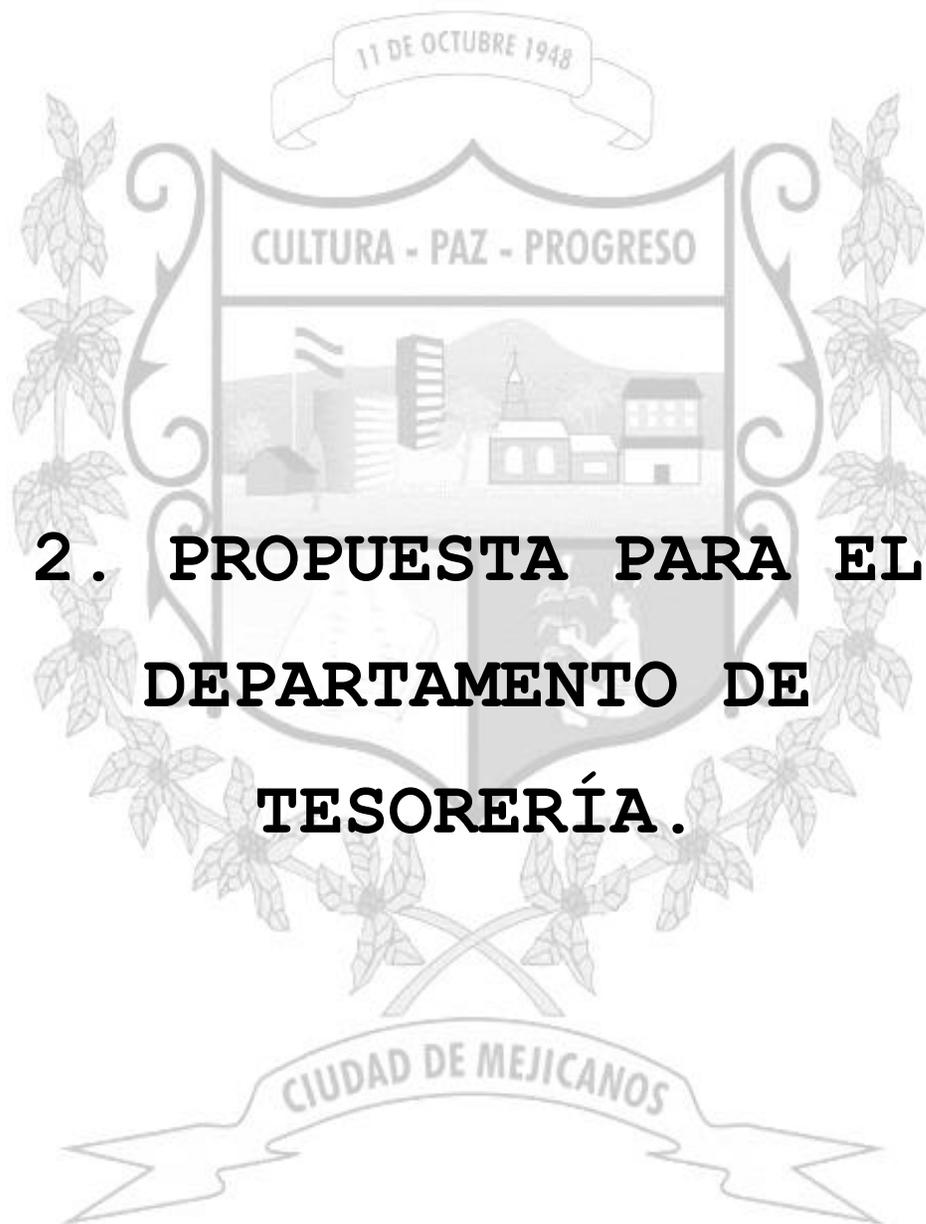
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>REF. 007</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REPOSICIONES</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Se presenta y solicita reposición de documentos (partidas de defunción, matrimonio, etc.)	Usuario		
2	Informa a la persona que debe comprar y llenar solicitud de reposición.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	1 min.	
3	Cancela \$2.50 de la solicitud de reposición en tesorería	Usuario	3 min.	
4	Retira solicitud de reposición en Secretaría.	Usuario	2 min.	
5	Llena solicitud de reposición de documentos.	Usuario	4 min.	
6	Recibe la solicitud de reposición del documento, sella y ubica el nuevo número y folio del documento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
7	Digita el documento solicitado.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
8	Firma y sella documento.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
9	Recibe documento.	Usuario	1 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>17 min.</b>

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EXTENSIÓN DE REPOSICIONES.**





**2. PROPUESTA PARA EL  
DEPARTAMENTO DE  
TESORERÍA.**

## **1. Descripción.**

Este departamento se encarga 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.**

Garantizar la adecuada administración de los recursos financieros percibidos por la institución a través de los impuestos, tasas, y contribuciones municipales.

### **2.1. Funciones específicas.**

- ✚ Controlar eficientemente la recaudación, como custodia y erogación de los fondos de la municipalidad.
- ✚ Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios.
- ✚ Custodiar y proveer al personal autorizado, especies valoradas y no valoradas, llevar un control de su utilización y existencia.

## **3. Recursos a utilizar.**

- ✚ Personal con experiencia en el área Financiera-Contable.
- ✚ 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 en dos niveles básicos:

##### **1. Actitudinal:**

- Manejo de Estrés, para canalizar adecuadamente las emociones
- Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva hacia los compañeros y demás personas que intervienen en los procesos del departamento.
- Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación efectiva con los compañeros y usuarios.

##### **2. Cognoscitiva:**

- Área Financiera-Contable, para que exista bases técnicas al desarrollar actividades.
- Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la Ley.
- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.

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

#### **5. Motivación:**

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de reconocimiento al buen desempeño y de 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, quejas y reclamos 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.

<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</b>
- # de beneficiarios satisfechos.	- Encuesta a usuario.
- Ingresos y egresos de la Alcaldía.	- Auditoría interna y externa.
- Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.	- Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
- Procesos mejorados.	- Encuesta a empleados y a usuarios.

**8. Procesos.**

A continuación, se presentan los procesos propuestos para el departamento de Tesorería y sus respectivos flujogramas.



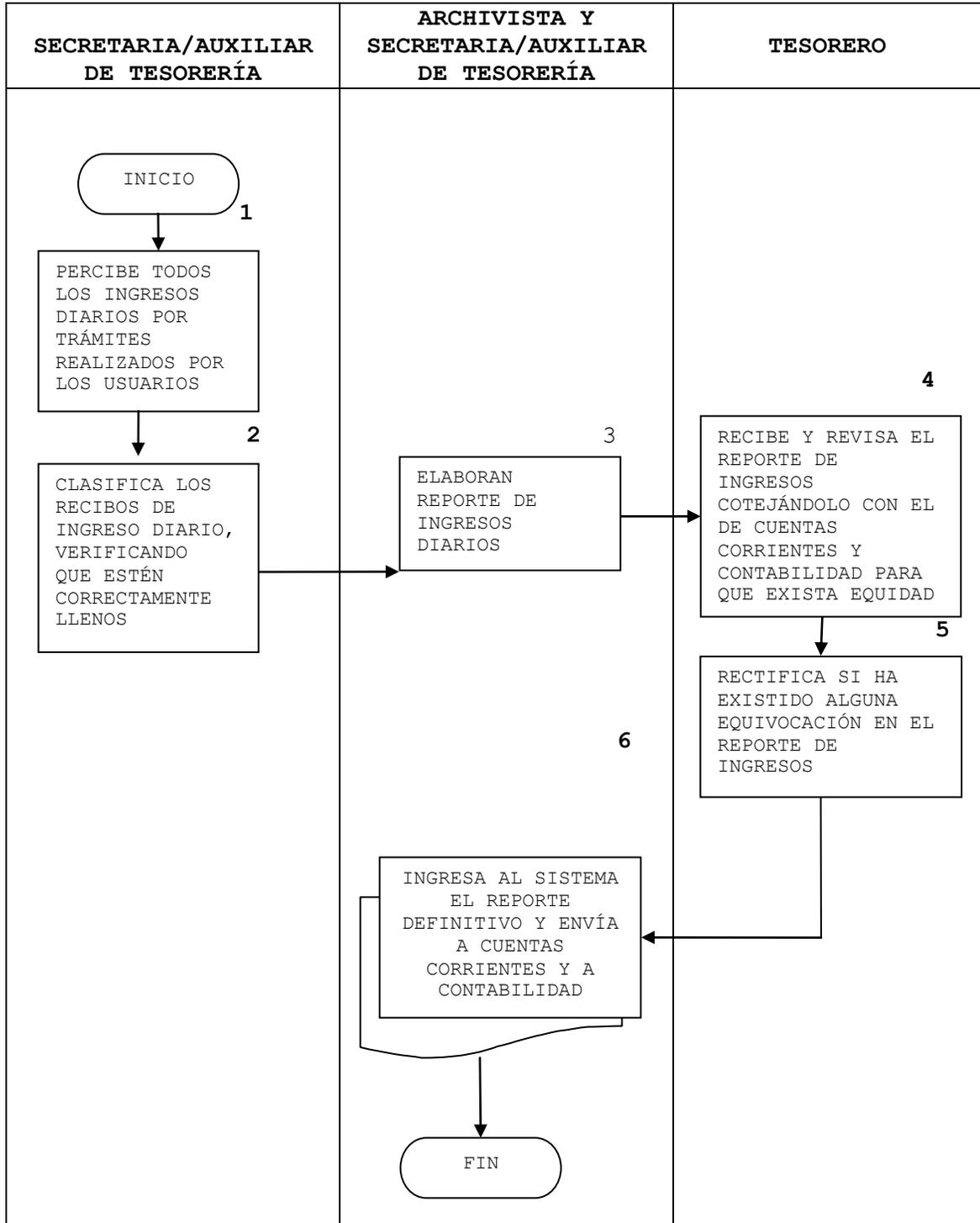
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TESORERÍA</b>	<b>DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibos, órdenes y mandamientos de pago.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>T. 001</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>MANEJO DE CAJA DE INGRESO DIARIO</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>		
1	Percibe todos los ingresos diarios por trámites realizados por los usuarios.	Secretaria/ Auxiliar de Tesorería	7 hrs.		
2	Clasifica los recibos de ingreso diario, verificando que estén correctamente llenos.	Secretaria/ Auxiliar de Tesorería	10 min.		
3	Elaboran reporte de ingresos diarios.	Archivista y Secretaria/Auxiliar de Tesorería	10 min.		
4	Recibe y revisa el reporte de ingresos cotejándolo con el de cuentas corrientes y contabilidad para que exista equidad.	Tesorero	20 min.		
5	Rectifica si ha existido alguna equivocación en el reporte de ingresos.	Tesorero	15 min.		
6	Ingresan al sistema el reporte definitivo y envía a cuentas corrientes y a contabilidad.	Archivista y Secretaria/Auxiliar de Tesorería.	5 min.		
<b>ELABORÓ:</b>		<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>8 hrs.</b>

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA DE INGRESO DIARIO.**





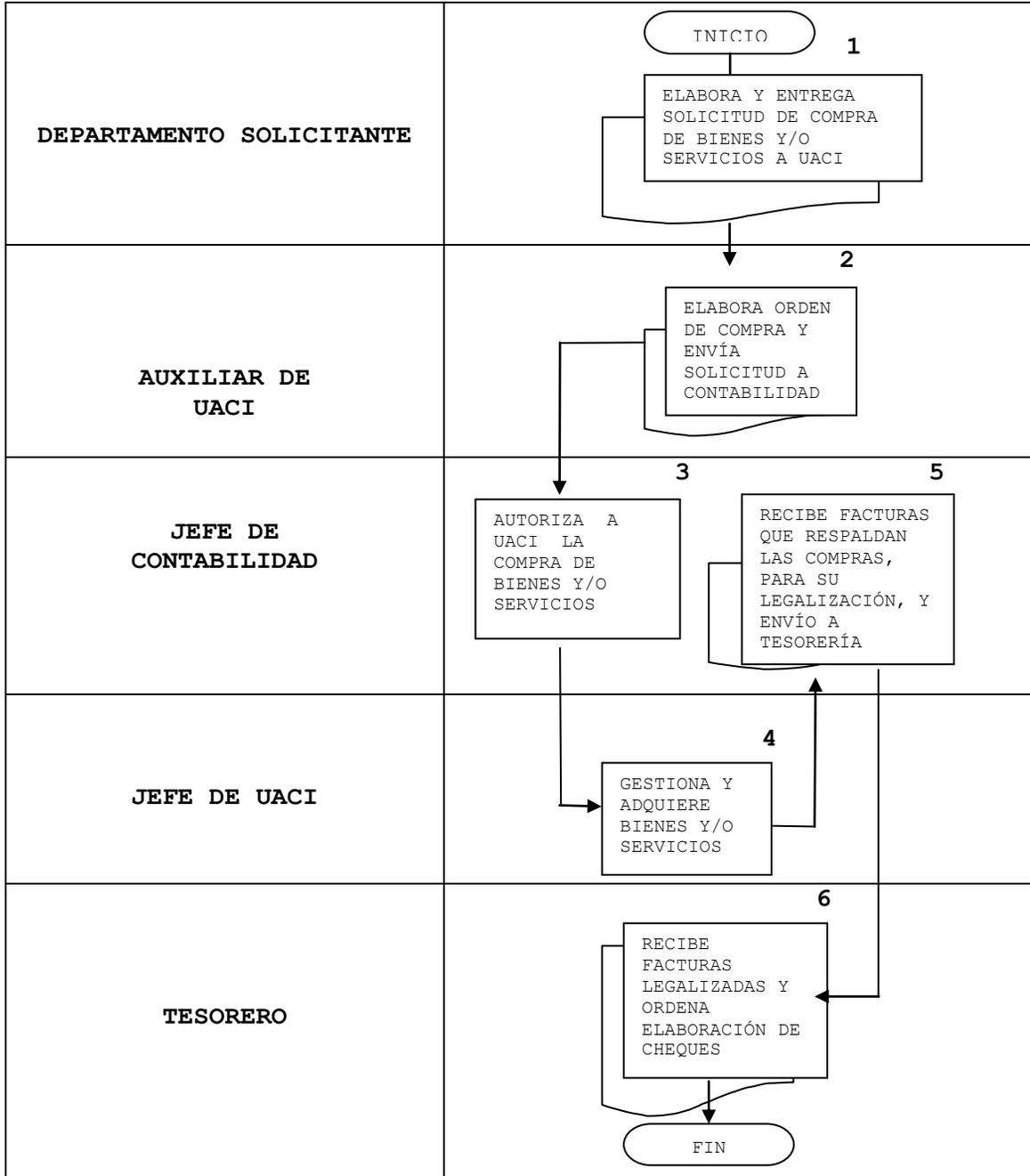
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

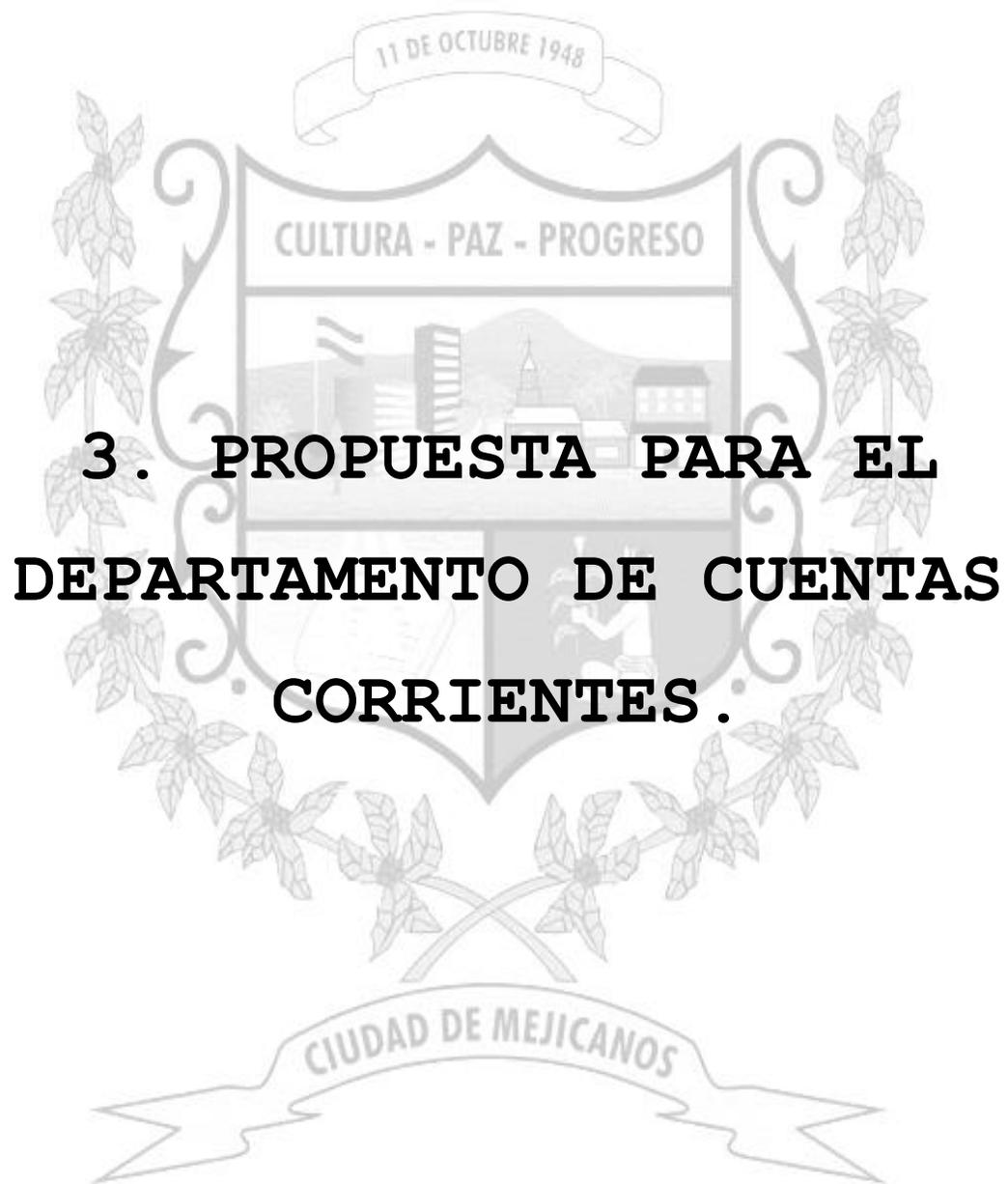
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	TESORERÍA	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Órdenes de compra, facturas y cheques certificados.	
		CÓDIGO	T. 002
PROCEDIMIENTO	CONTROL DE GASTOS MUNICIPALES		

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Elabora y entrega solicitud de compra de bienes y/o servicios a UACI.	Departamento solicitante	20 min.	
2	Elabora orden de compra y envía solicitud a contabilidad.	Auxiliar de UACI	15 min.	
3	Autoriza a UACI la compra de bienes y/o servicios.	Jefe de Contabilidad	10 min.	
4	Gestiona y adquiere bienes y/o servicios.	Jefe de UACI	-	
5	Recibe facturas que respaldan las compras, para su legalización, y envío a Tesorería.	Jefe de Contabilidad	5 min.	
6	Recibe facturas legalizadas y ordena elaboración de cheques.	Tesorero	2 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	52 min.

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CONTROL DE GASTOS MUNICIPALES.**





**3. PROPUESTA PARA EL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS  
CORRIENTES .**

## **1. Descripción.**

Este departamento se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas (carteras) de los contribuyentes de la municipalidad, ya que con base a éstas se estiman y se perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales.

## **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.**

✚ Encargarse de 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 implantar mecanismos que permitan mejorar los ingresos municipales.

✚ Garantizar la integridad y actualización de la información tributaria.

## **3. Recursos a utilizar.**

✚ Personal con experiencia en el área tributaria.

- ✚ Computadoras.
- ✚ Sistema de red interno.
- ✚ 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 en dos niveles básicos:

##### **1. Actitudinal:**

- Manejo de Estrés, para canalizar adecuadamente las emociones.
- Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva al usuario.
- Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación amena y constante con los usuarios.

##### **2. Cognoscitiva:**

- Administración de Cartera y Sistema de Cobro.
- Ley de Arbitrios Municipales y Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la Ley.

- Captación de impuestos, para cumplir con eficiencia las actividades referentes al departamento.
- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.
- Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

#### **5. Motivación:**

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de Reconocimiento al buen desempeño y de 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, quejas y reclamos 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.

<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</b>
- # de beneficiarios satisfechos.	- Encuesta a usuario.
- Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.	- Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
- Procesos mejorados.	- Encuesta a empleados y a usuarios.

#### **8. Procesos.**

A continuación, se presentan los procesos rediseñados para el departamento de Cuentas Corrientes y sus respectivos flujogramas.



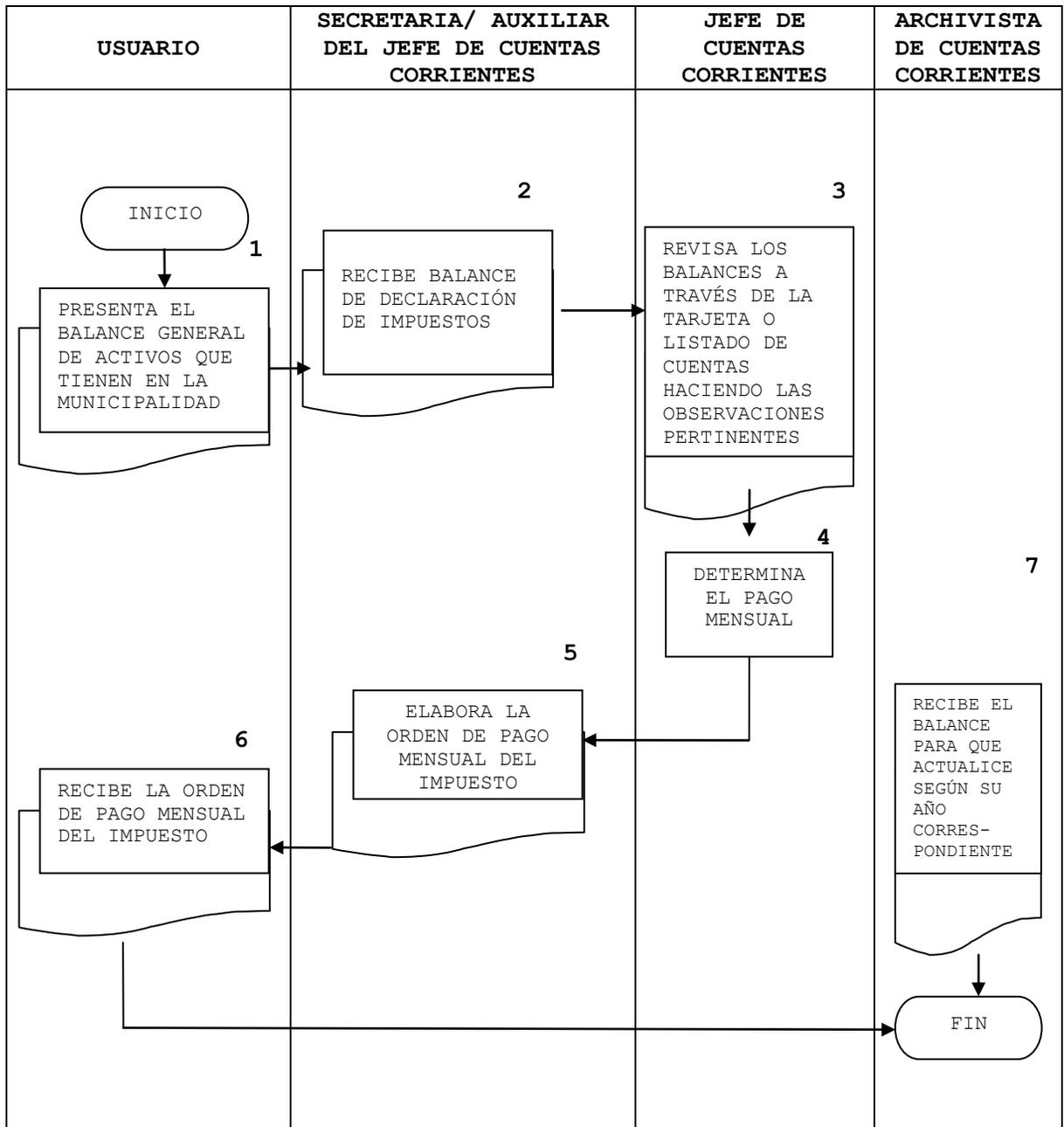
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CUENTAS CORRIENTES</b>	<b>DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CC. 001</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y DETERMINACIÓN DE PAGO MENSUAL</b>		

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Presenta el balance general de activos que tiene en la municipalidad.	Usuario		
2	Recibe los balances de declaración de impuestos.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Revisa los balances a través de la tarjeta o listado de cuentas haciendo las observaciones pertinentes.	Jefe de Cuentas Corrientes	15 min.	
4	Determina el pago mensual.	Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Elabora la orden de pago mensual del impuesto.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	5 min.	
6	Recibe la orden de pago mensual del impuesto.	Usuario	2 min.	
7	Recibe el balance para que actualice y registre según su año correspondiente.	Archivista de Cuentas Corrientes	3 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>29 min.</b>

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y  
DETERMINACIÓN DE PAGO MENSUAL.**





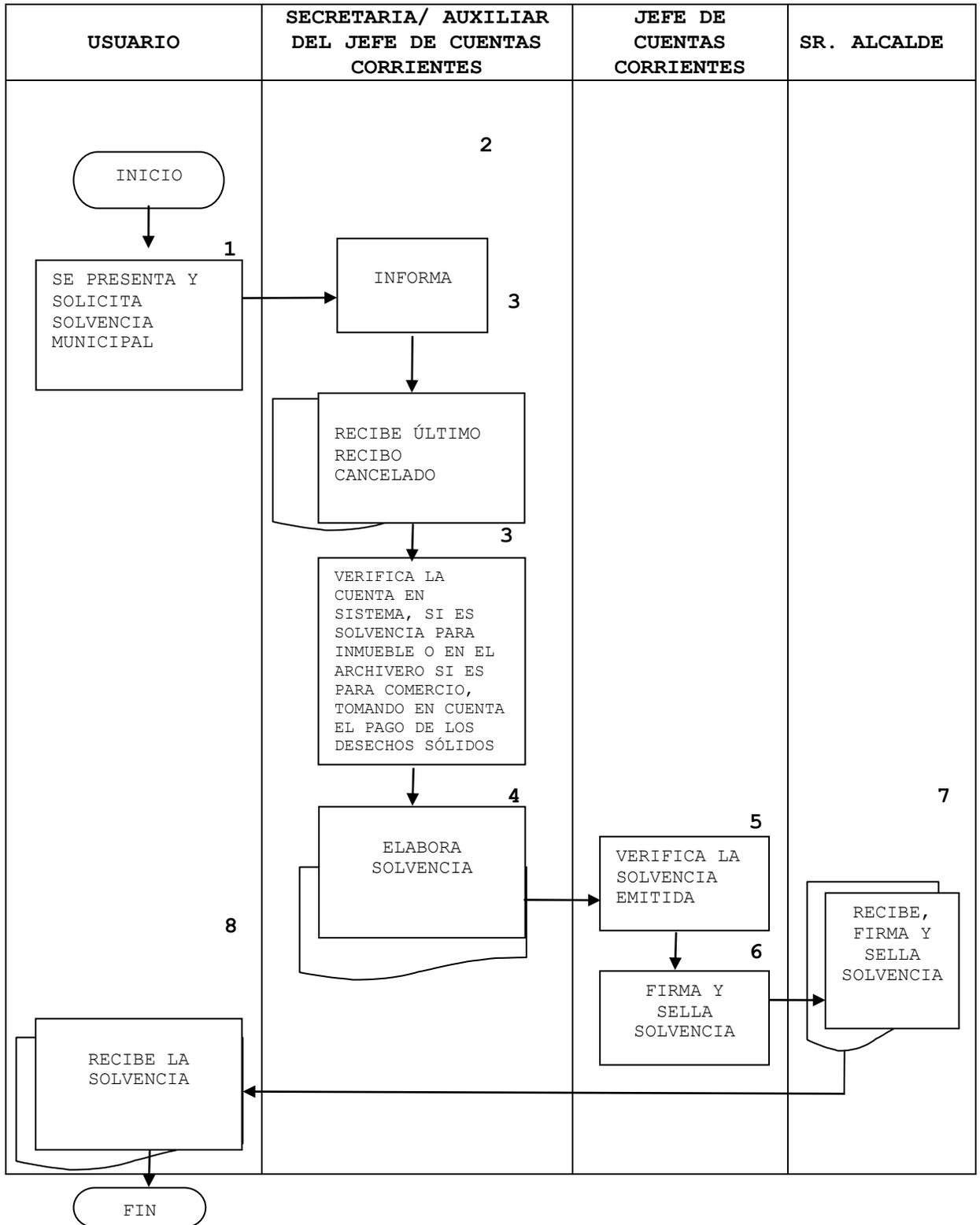
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CUENTAS CORRIENTES</b>	<b>DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CC. 002</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>EMISIÓN DE SOLVENCIAS</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>		
1	Se presenta y solicita solvencia municipal.	Usuario			
2	Informa y recibe documento siguiente: último recibo cancelado.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.		
3	Verifica la cuenta en sistema si es solvencia para inmueble o en el archivero si es para comercio, tomando en cuenta el pago de los desechos sólidos.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.		
4	Elabora solvencia.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.		
5	Verifica la solvencia emitida.	Jefe de Cuentas Corrientes			
6	Firma y sella solvencia.	Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.		
7	Recibe, firma y sella solvencia.	Sr. Alcalde	5 min.		
8	Recibe la solvencia.	Usuario	1 min.		
<b>ELABORÓ:</b>		<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>16 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE SOLVENCIAS.





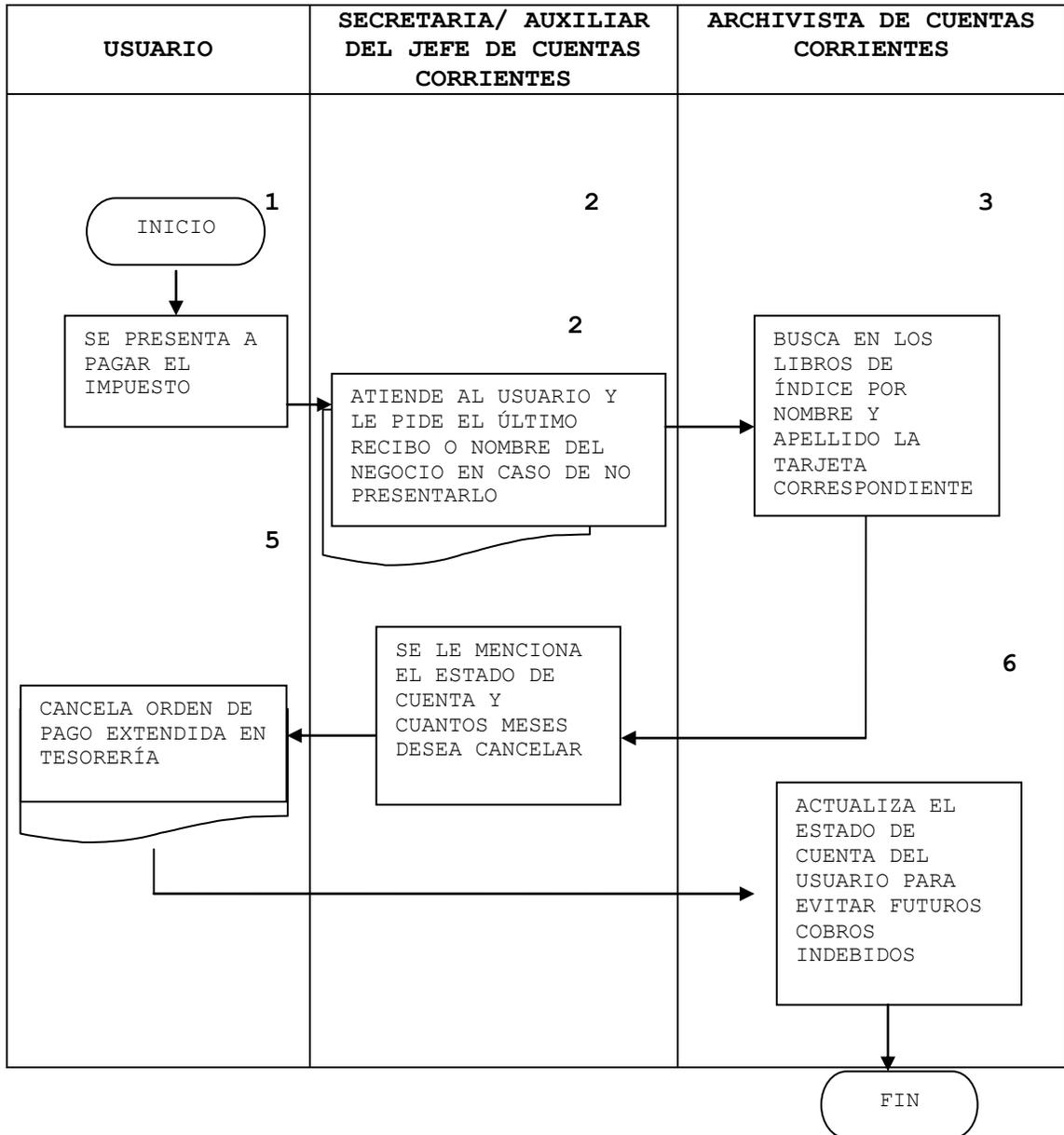
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CUENTAS CORRIENTES</b>	<b>DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y tarjetas de control de pago de impuestos.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CC. 003</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Se presenta a pagar el impuesto.	Usuario		
2	Atiende al usuario y se le pide el último recibo o nombre del negocio en caso de no presentarlo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
3	Busca en los libros de índice por nombre y apellido la tarjeta correspondiente de control del impuesto.	Archivista de Cuentas Corrientes	3 min.	
4	Se le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Cancela orden de pago extendida por la secretaria/auxiliar en tesorería.	Usuario	5 min.	
6	Actualiza el estado de cuenta del usuario para evitar futuros cobros indebidos.	Archivista	2 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>16 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO.





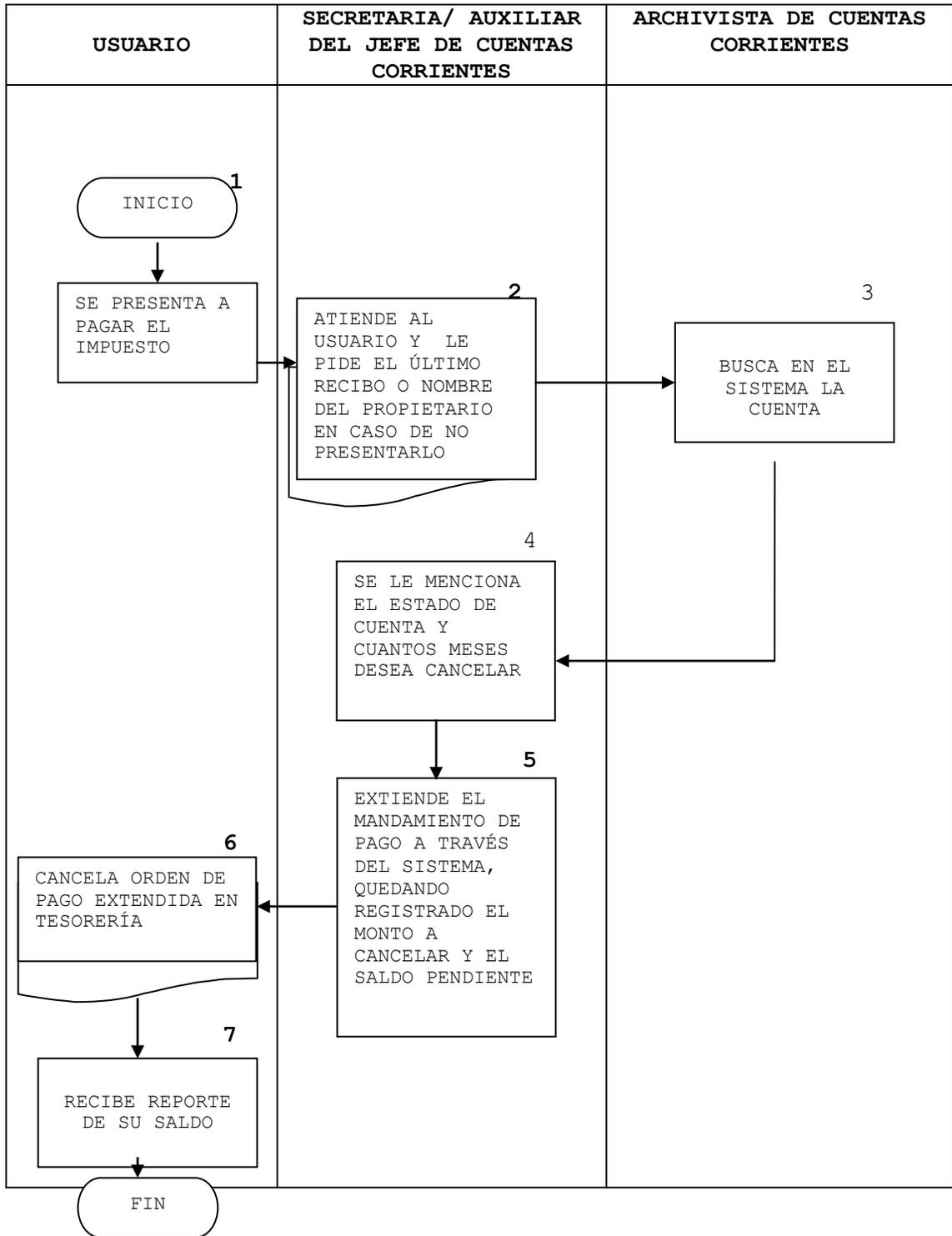
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CUENTAS CORRIENTES</b>	<b>DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y mandamiento de pago.</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CC. 004</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE</b>	

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
1	Se presenta a pagar el impuesto.	Usuario		
2	Atiende al usuario y se le pide el último recibo o el nombre del propietario en caso de no presentarlo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Busca en el sistema la cuenta.	Archivista	2 min.	
4	Se le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Extiende el mandamiento de pago a través del sistema, quedando registrado el monto a cancelar y el saldo pendiente.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	5 min.	
6	Cancela orden de pago en tesorería.	Usuario	2 min.	
7	Recibe el reporte de su saldo.	Usuario	1 min.	
<b>ELABORÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>APROBÓ:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>14 min.</b>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE.





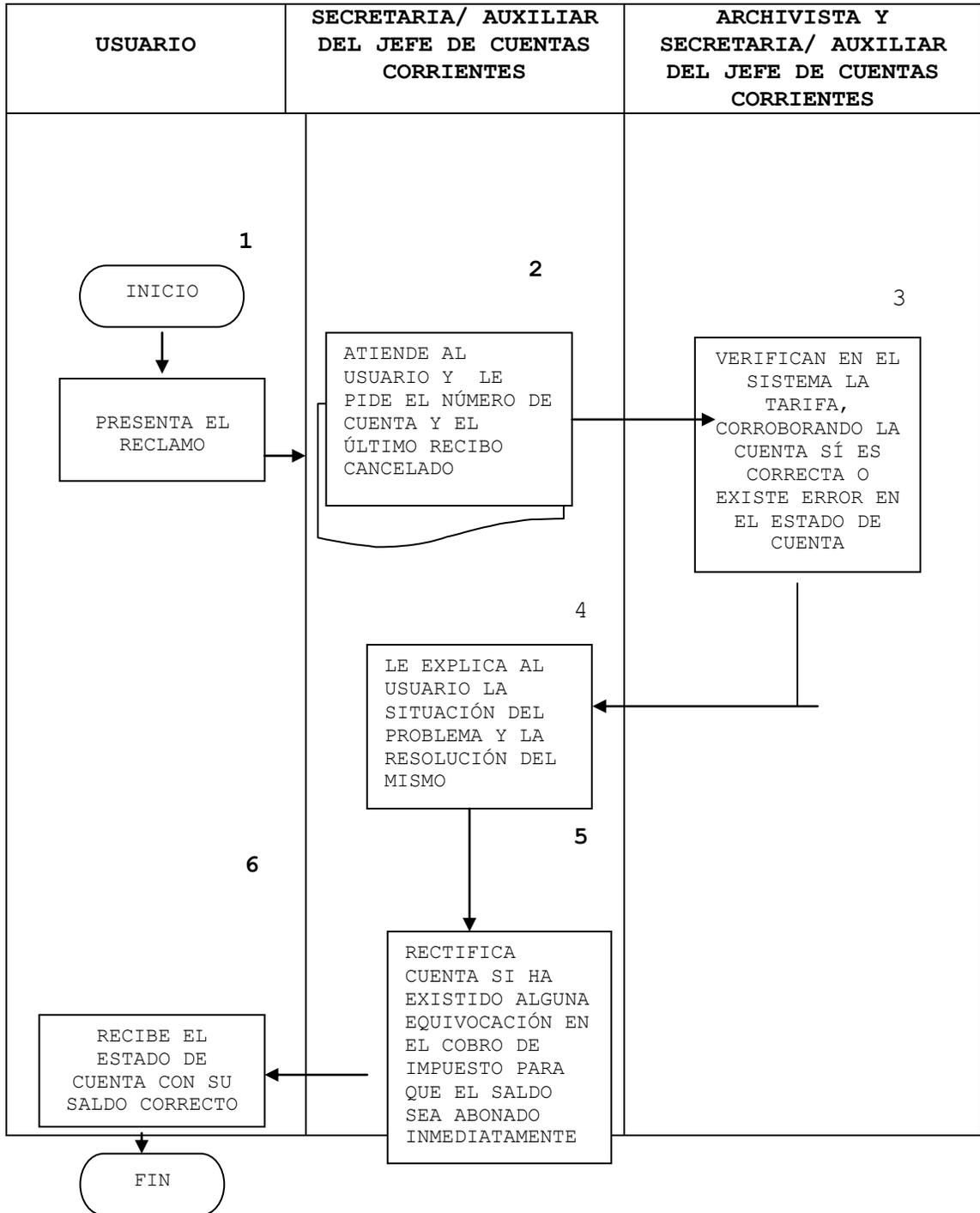
# ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y estado de cuenta.	
		CÓDIGO	CC. 005
PROCEDIMIENTO	RECLAMO POR IMPUESTO		

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Presenta reclamo.	Usuario		
2	Atiende al usuario y se le pide el número de cuenta y el último recibo cancelado.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Verifican en el sistema la tarifa, corroborando la cuenta si es correcta o existe error en el estado de cuenta.	Archivista y Secretaria/ Auxiliar Cuentas Corrientes	2 min.	
4	Le explica al usuario la situación del problema y la resolución del mismo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Rectifica cuenta si ha existido alguna equivocación en el cobro de impuesto para que el saldo sea abonado inmediatamente.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
6	Recibe el estado de cuenta con su saldo correcto.	Usuario	2 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	11 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLAMO POR IMPUESTO.



## **C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.**

### **1. Responsables del programa.**

Para el desarrollo del Programa de Calidad es indispensable definir quienes serán los responsables de garantizar la implantación de éste. En primer lugar, y siendo éstos los de mayor relevancia se contará con un representante del Concejo Municipal, además del Alcalde y el Gerente General, quienes serán los encargados de hacer cumplir las Políticas del Programa.

En segundo lugar, participarán los jefes de los departamentos de Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas Corrientes. Estos, se encargarán de garantizar la satisfacción de los usuarios al resolver cada uno de los problemas que se presenten. Por último, se asignará personal de cada uno de los departamentos antes mencionados para que colaboren en el mejoramiento de la calidad.

### **2. Estructura organizativa para ejecutar el programa.**

La estructura organizativa necesaria para poder implantar el Programa de Calidad es la siguiente:

#### **Primer nivel.**

En este nivel se ubicará el Consejo de Calidad, el cual deberá estar integrado de la manera siguiente:

- Representante del Concejo Municipal.

- El Alcalde.
- El Gerente General.

El proceso para la formación del Consejo de Calidad propuesto se presenta en la figura No. 7:

**FIGURA No. 7.**

**PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSEJO DE CALIDAD.**

<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	<i>Alcalde.</i>	Promueve la integración y funcionamiento del Consejo de Calidad entre las máximas autoridades.
2	<i>Alcalde.</i>	Convoca al Concejo Municipal y al Gerente General para informarles sobre la necesidad de implantar un Programa de Calidad en la Alcaldía, con el fin de prestar de manera eficiente servicios con calidad.
3	<i>El Concejo Municipal.</i>	Selecciona al representante del Consejo de Calidad.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Las funciones y objetivos para el Consejo de Calidad son:

**a. Funciones.**

- Actuar como líder y promotor del movimiento hacia la calidad.
- Implantar la Política de Calidad.
- Evaluar los avances del Programa.
- Coordinar y orientar las actividades del Comité

de Aseguramiento de la Calidad.

- Aprobar los indicadores e instrumentos propuestos para el control del Programa.

**b. Objetivos.**

- Prevenir la prestación de servicios deficientes y de mala calidad por parte de la Alcaldía.
- Fortalecer la imagen institucional por medio del aseguramiento de la prestación eficiente de servicios.
- Evaluación de procesos para corregir deficiencias.

 **Segundo nivel.**

En este nivel se encontrará el Comité de Aseguramiento de la Calidad, el cual estará integrado de la siguiente forma:

- Jefe del departamento de Registro del Estado Familiar.
- Jefe de Tesorería.
- Jefe de Cuentas Corrientes.

Las funciones para el Comité de Aseguramiento de la Calidad propuesto son:

**a. Funciones.**

- Proponer al Consejo proyectos específicos de mejora de procesos y servicios que se ofrecen.
- Coordinar las actividades de los equipos de

trabajo.

- Evaluar la percepción de los empleados respecto a los servicios que se brindan, cada trimestre.
- Tomar acciones preventivas y correctivas para evitar insatisfacción.
- Proveer de todos los recursos necesarios a los equipos de trabajo.

#### **Tercer nivel.**

En este nivel se ubicarán los Equipos de Trabajo de Mejoramiento de la Calidad, los cuales estarán conformados de la siguiente manera:

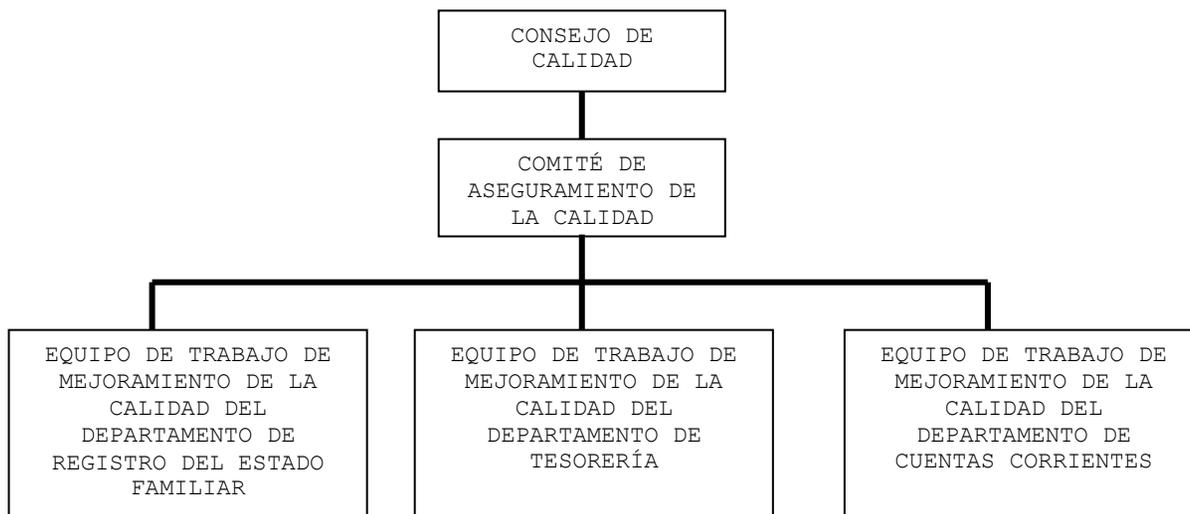
- Dos representantes del Departamento de Registro del Estado Familiar.
- Dos representantes del Departamento de Tesorería.
- Dos representantes del Departamento Cuentas Corrientes.

Los Equipos de Trabajo de Mejoramiento de la Calidad básicamente se encargarán de establecer y llevar un control diario de cada uno de los costos de la calidad y presentarlos, en las reuniones, al Consejo de Calidad y al Comité de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de establecer parámetros para la reducción de costos.

A continuación, se presenta en la figura No. 8, la estructura que muestra la ubicación de los distintos niveles de organización antes mencionados:

**FIGURA No. 8.**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EJECUTAR EL PROGRAMA.**



Fuente: elaboración propia del grupo.

Está se ubicará dentro del organigrama de la Alcaldía como relación de apoyo o asesoría (Ver anexo No. 16)

**3. Concientización para implantar el programa.**

La concientización estará enfocada en proporcionar a la Dirección, Jefes de Departamento y demás empleados involucrados en el Programa, la información necesaria para que ellos conozcan la importancia de la calidad y los beneficios que dicho Programa ofrece.

En este sentido, con el objeto de poner en práctica las condiciones de convencimiento, compromiso y cambio de actitudes, necesarias para la implantación del Programa de Calidad, se propone desarrollarlos a través del siguiente Plan de Concientización (tablas No. 2, 3 y 4).

**PLAN DE CONCIENTIZACIÓN.**

**TABLA No. 2.**

**CONVENCIMIENTO.**

<b>O B J E T I V O S</b>	<p><b>General:</b> Lograr que la Dirección esté consciente del cambio que necesita la municipalidad para contar con una gestión de calidad.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Concientizar a los empleados que el éxito del Programa de Calidad depende en gran parte del compromiso y participación de todos.</p> <p>2. Convencer a los miembros del Concejo Municipal a involucrarse completamente en el Programa de Calidad, para poder comprometer al resto del personal.</p>		
	<p><b>RESPONSABLES:</b> ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.</p>		<p><b>INVERSIÓN:</b> \$ 450.00</p>
<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DURACIÓN HORAS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de cambio.</li> <li>- El camino correcto.</li> </ul>	1	Exposición, preguntas y respuestas
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de calidad.</li> <li>- La función de calidad.</li> <li>- Perspectiva de la calidad.</li> <li>- El Rol de la Dirección.</li> </ul>	2	Exposición de conceptos y casos prácticos.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es política de calidad?</li> <li>- Políticas para la calidad</li> <li>- Metas de la calidad.</li> </ul>	2	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar la nueva filosofía.</li> <li>- La cultura de la calidad.</li> </ul>	2	Exposición y participación individual.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear conciencia sobre la calidad.</li> <li>- Esencia de la calidad.</li> </ul>	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

**TABLA No. 3.**

**COMPROMISO.**

<b>O B J E T I V O S</b>	<p><b>General:</b> Promover un compromiso de participación en el Programa de Calidad.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Crear un sentido de responsabilidad y necesidad de mantener un proceso de cambio.</p> <p>2. Dar a conocer la importancia de la participación en el Programa, para brindar servicios con calidad.</p>		
	<p><b>RESPONSABLES:</b> ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.</p>		<p><b>INVERSIÓN:</b> \$ 450.00</p>
<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DURACIÓN HORAS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la excelencia.</li> <li>- Importancia de la dirección en materia de calidad.</li> </ul>	3	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura y compromiso.</li> <li>- Creación y mantenimiento de la cultura de la calidad.</li> <li>- Enfoque de Crosby para introducir el cambio.</li> </ul>	3	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo y motivación.</li> <li>- Acciones para generar motivación y compromiso.</li> <li>- Calidad en el servicio.</li> <li>- Beneficios de brindar servicios con calidad.</li> </ul>	3	Presentación de conceptos, y análisis por parte de los participantes.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

**TABLA No. 4.**  
**CAMBIO DE ACTITUDES.**

<b>O B J E T I V O S</b>	<p><b>General:</b> Adoptar nuevos valores y una cultura de calidad a fin de mejorar los servicios públicos prestados.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el compromiso y la moral.</li> <li>2. Motivar a los participantes a cambiar su filosofía para brindar servicios con calidad.</li> <li>3. Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.</li> </ol>		
	<p><b>RESPONSABLES:</b> ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.</p>		<p><b>INVERSIÓN:</b> \$ 500.00</p>
<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DURACIÓN HORAS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernización mental.</li> <li>- Manejo de estrés.</li> <li>- Reconversión personal.</li> <li>- Motivación y autoestima.</li> </ul>	1	Exposición, casos prácticos, preguntas y respuestas
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cambio.</li> <li>- Causas de la resistencia.</li> <li>- Acabar con el miedo.</li> <li>- Manejar la resistencia.</li> <li>- Técnicas para reducir la resistencia.</li> </ul>	3	Exposición de conceptos y casos prácticos.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar las actitudes de la dirección.</li> <li>- Técnicas para iniciar el cambio.</li> <li>- Administración del cambio.</li> <li>- Técnicas para administrar el cambio.</li> </ul>	2	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El camino al cambio cultural</li> <li>- Técnicas de desarrollo organizacional.</li> </ul>	2	Exposición y participación individual.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Actitudes respecto a los subordinados.</li> </ul>	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

#### **4. Plan de reconocimiento.**

El Plan de Reconocimiento consistirá en hacer una diferencia entre aquellas personas que se esfuerzan cada día por hacer las cosas bien, de las que no lo hacen. De manera que, se les valore el esfuerzo por mejorar el desempeño por parte del empleado.

Este Plan incluye la entrega de Diplomas y bonos al primero, segundo y tercer lugar, para estimular el sentido de pertenencia a la institución, destacar su orgullo por hacer bien las cosas y motivar su sentido de realización. Además, es recomendable que exista un cuadro que muestre las fotografías de los empleados que alcancen el éxito en la participación del Programa de Calidad.

Cabe mencionar, que para evitar la envidia organizacional, los empleados serán seleccionados por sus mismos compañeros, tomando criterios previamente proporcionados por el Consejo de Calidad.

#### **5. Control.**

El control es una parte vital dentro del Programa de Calidad, ya que permitirá garantizar que las actividades de cada uno de los procesos, en la realidad se ajusten de acuerdo a lo planeado. De manera que, este servirá para que el Comité de Aseguramiento de Calidad pueda supervisar la forma en que su equipo de trabajo asimila y da a conocer al resto de empleados los cambios al aplicar la Política de Calidad.

Por lo tanto, la importancia del control en el Programa de Calidad, radica en el hecho de medir y verificar a través de los indicadores e instrumentos propuestos para cada uno de los departamentos involucrados, los diferentes procesos antes, durante y después de la prestación de servicios por parte de los empleados de la Alcaldía.

## **6. Evaluación.**

El Consejo de Calidad tendrá la responsabilidad de evaluar el trabajo que está realizando cada uno de los empleados, ya que mediante éstas evaluaciones se buscará nuevas formas de hacer las cosas.

Estas evaluaciones serán aplicadas cada trimestre a través de Test, por medio del Comité de Aseguramiento de la Calidad, el cual proporcionará los resultados obtenidos al Consejo de Calidad para su análisis y evaluación. Estos instrumentos estarán basados en los principales objetivos del Programa de Calidad, el cual se orientará exclusivamente a brindar al usuario servicios de manera eficiente y con calidad. En consecuencia, la importancia de la evaluación consistirá en determinar si los empleados, al desempeñar sus labores, poseen un rendimiento aceptable, y optimizan el tiempo; lo que ayudará a lograr una eficiente prestación de servicios para lograr la satisfacción plena del usuario.

7. Presupuesto estimado para la implantación del programa.

RECURSOS	INVERSIÓN
<b>HUMANO</b>	<b>\$ 5,600.00</b>
<b>A. Capacitación (ITCA-FEPADE)*</b>	\$4,400.00
<b>1. Plan de concientización</b>	
- Convencimiento	\$ 450.00
- Compromiso	\$ 450.00
- Cambio de actitudes	\$ 500.00
<b>2. Área cognoscitiva**</b>	\$3,000.00
<b>B. Plan de reconocimiento***</b>	\$1,200.00
<b>MATERIALES****</b>	<b>\$ 7,000.00</b>
- <b>Mobiliario</b> (sillas, escritorios, estantes y archiveros)	\$2,000.00
- <b>Equipo</b> (computadoras, fotocopias y fax)	\$5,000.00
<b>TÉCNICO***</b>	<b>\$ 1,000.00</b>
Control y evaluación del Programa	
<b>TECNOLÓGICO*****</b>	<b>\$ 3,000.00</b>
Sistema de red interna	
<b>SUBTOTAL</b>	<b><u>\$16,600.00</u></b>
Reserva del 10% del sub total por cambios en los precios	<b>1,660.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$18,260.00</u></b>

\* \$50.00 la hora de capacitación, incluye material de lectura, trabajo grupal, refrigerio y Diploma de participación.

\*\* Al inicio y un refuerzo a los seis meses.

\*\*\* Inversión anual.

\*\*\*\* Datos proporcionados por la Alcaldía.

\*\*\*\*\* Cotización en Tecnasa de El Salvador.

8. Cronograma de ejecución del programa.

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Formación del Consejo de Calidad, Comité y Equipo de Mejoramiento de la Calidad.												
<b>Capacitación</b>												
1. Plan de concientización.												
- Convencimiento.												
- Compromiso.												
- Cambio de actitudes.												
2. Área cognoscitiva.												
Equipamiento de las instalaciones.												
Plan de Reconocimiento.												
Control y evaluación del Programa.												

#### D. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Actitudinal:** enunciado o juicio evaluativo del comportamiento concerniente a personas.

**Ágil:** ligero, pronto, rápido y expedito.

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

**Aptitud:** disposición natural ó 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 conjunto de prestaciones que el cliente espera; además, del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

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

**Cliente:** persona u organización por la que el producto o servicio se genera, tomando como base los gustos, preferencias y expectativas del mismo.

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

**Concejo:** conjunto de personas que forman parte de un ayuntamiento.

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

**Consejo:** asamblea, junta o reunión de personas que tienen como misión dirigir, guiar o administrar.

**Cognoscitiva:** conjunto de conocimientos necesarios para poder desempeñar de manera eficiente una actividad o un trabajo.

**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. Es decir, "hacer bien o correctamente las cosas, optimizando los recursos".

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

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 organizacional:** conjunto de elementos que representan la identidad de una organización. Entre éstos elementos se encuentran misión, visión, objetivos, valores, etc.

**Flujograma:** es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

**Herramientas:** son instrumentos empleados manualmente por los gerentes y ayudan a facilitar el logro de los objetivos.

**Herramientas administrativas:** son técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico como del administrativo y el operativo.

**Instrumento:** aparato, utensilio o herramienta que se utiliza para alcanzar un resultado al realizar un trabajo.

**Implantar:** establecer, instaurar poner en práctica o llevar a cabo.

**Manuales:** son libros o folletos en los que de una manera fácil de manejar (manualmente), se encuentran en forma sistemática, una serie de demandas administrativas para un fin concreto,

orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada uno de los grupos.

**Manual administrativo:** es el instrumento administrativo que contiene los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo.

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

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

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

**Norma:** son aquellos que dictan los estándares aceptados que son compartidos por los miembros de una organización. Es decir,

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:** es el dibujo de la estructura orgánica de una institución ó de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que las componen.

**Oportuno:** desarrollar algo en el tiempo adecuado y conveniente.

**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.

**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 fin determinado.

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

**Programa de calidad:** Es un instrumento que comprende políticas, estándares, métodos y procedimientos para lograr la condición en la cual el cliente esté completamente satisfecho, y todos en la organización estén haciendo las cosas correctas, en forma correcta.

**Reglamentos:** son normas generales sobre el régimen interno de los municipios y prestaciones de servicio.

**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.

**Técnica:** conjunto de procedimientos que se utilizan en el arte. Se fundamenta en procedimientos. La técnica es el valor, la utilidad. Los métodos que utiliza son: instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos.

**Usuario:** persona que disfruta del uso de bienes y/o servicios.

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

## **E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **1. LIBROS.**

- Baptista, P., Collado, C. & Hernández, R. "Metodología de la investigación". 2<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill Interamericana. 1998, México.
- Colunga, Carlos. "La calidad en el servicio". 7<sup>a</sup> Ed. Panorama editorial. 1995, México.
- Crosby, Philip B. "La organización permanece exitosa". 8<sup>a</sup> Ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1988, México.
- Deming, W. Edwards. "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis". Editorial Díaz de Santos. 1989, Madrid.
- Fischer, L. "Mercadotecnia". 2<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill Interamericana. 2003, México.

- Gale, Bradley. "Descubra el valor del cliente".  
4ª Ed. Prentice Hall  
Hispanoamericana. 1994, México.
- Horovitz, Jacques. "La calidad del servicio".  
Editorial McGraw-Hill. 1994,  
Colombia.
- Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es control total de la  
calidad?". 2ª Ed. Editorial  
Norma. 1986, Colombia.
- Juran, Joseph M. "Juran y la planificación de la  
calidad". Editorial Díaz de  
Santos. 1990, Madrid
- Kotler Philip. "Fundamentos de mercadotecnia".  
2ª Ed. Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A. 1998,  
Colombia.
- Robbins, Stephen P. "Administración".  
5ª Ed. Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana. 1996, México.

## **E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **1. LIBROS.**

- Baptista, P., Collado, C. & Hernández, R. "Metodología de la investigación". 2<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill Interamericana. 1998, México.
- Colunga, Carlos. "La calidad en el servicio". 7<sup>a</sup> Ed. Panorama editorial. 1995, México.
- Crosby, Philip B. "La organización permanece exitosa". 8<sup>a</sup> Ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1988, México.
- Deming, W. Edwards. "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis". Editorial Díaz de Santos. 1989, Madrid.
- Fischer, L. "Mercadotecnia". 2<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill Interamericana. 2003, México.

- Gale, Bradley. "Descubra el valor del cliente".  
4ª Ed. Prentice Hall  
Hispanoamericana. 1994, México.
- Horovitz, Jacques. "La calidad del servicio".  
Editorial McGraw-Hill. 1994,  
Colombia.
- Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es control total de la  
calidad?". 2ª Ed. Editorial  
Norma. 1986, Colombia.
- Juran, Joseph M. "Juran y la planificación de la  
calidad". Editorial Díaz de  
Santos. 1990, Madrid
- Kotler Philip. "Fundamentos de mercadotecnia".  
2ª Ed. Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A. 1998,  
Colombia.
- Robbins, Stephen P. "Administración".  
5ª Ed. Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana. 1996, México.

Rojas, R.

"Guía para realizar investigaciones sociales". 19<sup>a</sup> Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. 1997, México.

## **2. TESIS.**

Contreras M., Juan Alberto  
Méndez E., Israel Enrique  
Ramos B., José René &  
Rivas P., Arnolando de Jesús

"Diseño de un programa de la calidad total para colegios privados en el área metropolitana de San Salvador" Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". 1997.

López T., Sara Lastenia  
Sánchez M., Ana Mercedes &  
Colito A., Aysa Judith.

"Diseño de un programa de administración de la calidad total como estrategia para mejorar la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa" Universidad de El Salvador. 2003.

## **3. LEYES.**

Constitución de la República de El Salvador. Decreto No. 38. 1983.

Código Municipal de la República de El Salvador. Decreto No. 274. 1986.

Ley General Tributaria Municipal. Diario oficial No. 242. Tomo No. 313. 1991. San Salvador.

#### **4. OTROS DOCUMENTOS.**

- Manual de Inducción. Alcaldía Municipal de Mejicanos. Período 2003-2006.
- Proyecciones de la población de El Salvador al 2025. Dirección General de Estadística y Censos. 2ª Ed. Noviembre de 2001, San Salvador.
- Prediagnóstico del Municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador. Secretaría de Reconstrucción Nacional. 1ª Ed. Septiembre de 2001. San Salvador.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 3ª Ed. Editorial Alfredo Ortells. S.L. 1995, Valencia, España.

#### **5. WEBSITES VISITADAS Y ACCESADAS.**

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

[www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv).

[www.mejicanos.gob.sv](http://www.mejicanos.gob.sv).

ANEXOS

## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO No.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.
- ANEXO No.2. TOPONIMIA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.
- ANEXO No.3. LÍMITES GEOGRÁFICOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.
- ANEXO No.4. PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TOTAL, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR QUE LIMITAN CON EL MUNICIPIO DE MEJICANOS 1995-2010.
- ANEXO No.5. COMPARACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS Ó ENFOQUES DE LA CALIDAD.
- ANEXO No.6. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.
- ANEXO No.7. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO No.8. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO No.9. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO No.10. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

- ANEXO No.11. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO No.12. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO No.13. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.
- ANEXO NO.14. SIMBOLOGÍA DEL AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE (ANSI) PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS.
- ANEXO No.15. DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LOS PROCESOS ACTUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES.
- ANEXO No.16. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.



ANEXO No. 2.

TOPONIMIA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

MEJICANOS

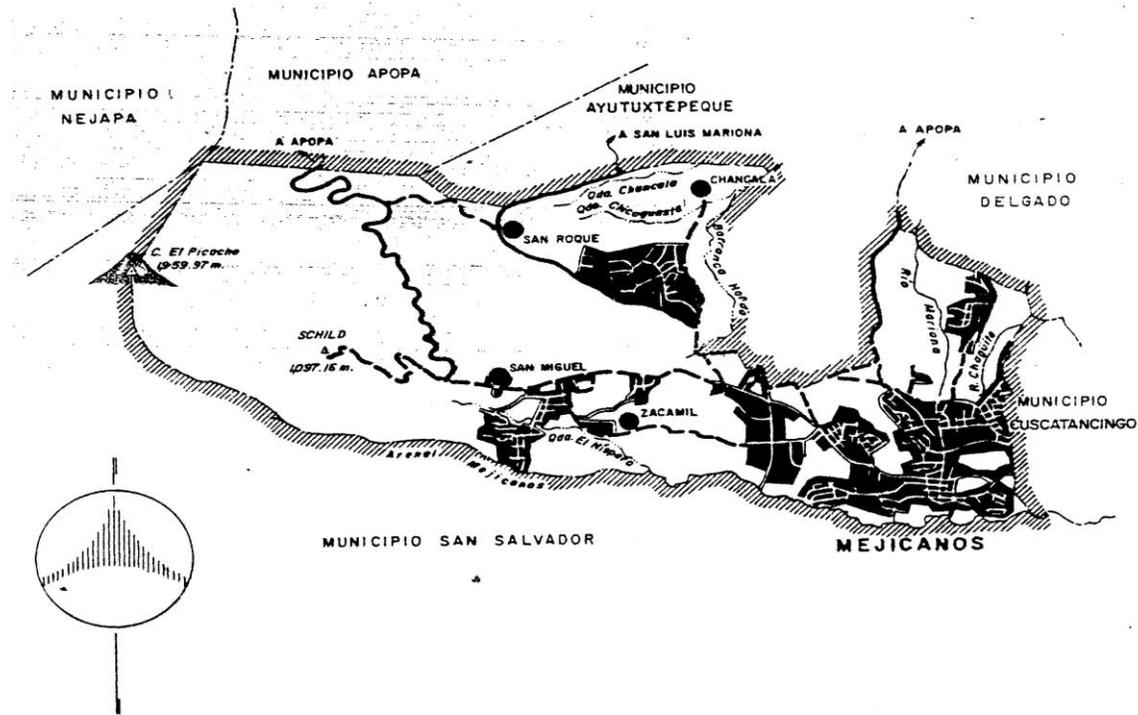


- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| 1 - CENTRO EDUCATIVO  | 8 - SEGURO SOCIAL (L.S.S.) |
| 2 - IGLESIA           | 9 - POLICIA NACIONAL       |
| 3 - CENTRO CULTURAL M | 10 - CRUZ VERDE            |
| 4 - COMANDANCIA      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

ANEXO No. 3.

LÍMITES GEOGRÁFICOS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

MUNICIPIO MEJICANOS



**ANEXO No. 4.**

**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE  
SAN SALVADOR QUE LIMITAN CON EL MUNICIPIO DE MEJICANOS 1995-2010.**

MUNICIPIO	1,995	1,996	1,997	1,998	1,999	2,000	2,001	2,002
DEPTO. SAN SALVADOR	1,174,517	1,777,799	1,831,532	1,884,700	1,936,290	1,985,294	2,031,792	2,076,461
SAN SALVADOR	445,614	453,269	460,354	467,006	473,374	479,605	485,845	491,999
AYUTUXTEPEQUE	30,537	32,357	34,285	36,244	38,158	39,953	41,616	43,201
CUSCATANCINGO	73,030	77,158	81,464	85,285	90,079	94,062	97,758	101,276
<b>MEJICANOS</b>	166,685	171,453	176,171	180,775	185,204	189,392	193,400	197,273
DELGADO	131,991	136,396	140,826	145,189	149,394	153,350	157,094	160,184
APOPA	130,641	138,585	147,013	155,585	163,974	171,833	179,122	186,064
MUNICIPIO	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
DEPTO. SAN SALVADOR	2,119,172	2,159,793	2,198,193	2,233,696	2,266,387	2,297,282	2,327,400	2,537,761
SAN SALVADOR	497,844	503,143	507,666	510,367	512,681	513,869	513,488	512,873
AYUTUXTEPEQUE	44,720	46,189	47,622	49,034	50,395	51,731	53,068	54,427
CUSCATANCINGO	104,640	107,876	111,011	114,077	117,013	119,877	122,727	125,618
<b>MEJICANOS</b>	200,917	204,240	<b>207,153</b>	209,708	211,878	213,779	215,528	217,248
DELGADO	164,069	167,196	170,014	172,570	174,825	176,873	178,808	180,727
APOPA	192,728	199,180	205,488	211,715	217,733	223,652	229,580	235,614

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. (DIGEST).1996

**ANEXO No.5.**

**COMPARACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS O ENFOQUES DE LA CALIDAD.**

Dr. Edward W. Deming	Dr. Joseph M. Juran	Dr. Kaoru Ishikawa	Dr. Philip Crosby
10. "Ser constante en el propósito de mejora del producto y servicio. 11. Adoptar una nueva filosofía de calidad. 12. Suspender la dependencia de la inspección masiva. 13. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de <u>venta</u> . 14. Buscar áreas de oportunidad de manera constante. 15. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. 16. Instituir una supervisión en el trabajo. 17. Eliminar el temor. 18. Romper barreras entre los departamentos. 19. Eliminar eslogan y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos. 20. Eliminar estándares de trabajo. 21. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo. 22. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento. 23. Crear una <u>estructura</u> en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores".	1. "Medir el costo de tener una calidad pobre. 2. Adecuar el producto para el uso. 3. Lograr conformidad con especificaciones. 4. Mejorar proyecto por proyecto. 5. La calidad es el mejor negocio".	6. "Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo. 7. Orientación hacia el consumidor. 8. El proceso siguiente es el cliente. 9. Respeto a la humanidad. 10. Administración "ínter funcional".	10. "Compromiso de la dirección. 11. Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad. 12. Medición de la calidad. 13. El costo de la calidad. 14. Crear conciencia sobre la calidad. 15. Acción correctiva. 16. Planeación del programa cero defectos. 17. Capacitación al supervisor. 18. Día cero defectos. 19. Fijar metas. 20. Eliminar las causas de error. 21. Reconocimiento. 22. Consejos de calidad. 23. Repetir todo el proceso".

Fuente: Recopilación realizada por el grupo e integración de los cuatro principales precursores de la Calidad enunciados en diferentes obras.

**ANEXO No.6.**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE  
MEJICANOS.**

1. ¿Cuáles son los planes formulados por la Alcaldía y cuáles son parte de una política institucional?
2. ¿Qué objetivos son de tipo institucional y cuáles son particulares del Gobierno Municipal?
3. ¿Cuenta la Institución con políticas y estrategias para orientar a los empleados a brindar un servicio eficiente a los usuarios?
4. ¿Qué instrumentos se utilizan para medir las metas trazadas en la Institución?
5. ¿Cuáles son los procesos que generan valor agregado a los servicios que se prestan en la Alcaldía?
6. ¿Se exige en la Institución que el personal esté técnicamente calificado para ocupar un puesto de trabajo?
7. ¿Aplica actualmente algún Programa orientado a mejorar la Calidad de los servicios que se prestan en Alcaldía?



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

**ANEXO No. 7.**

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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual del desempeño administrativo de los departamentos en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, con el fin de elaborar un documento que contribuya al desarrollo Institucional.

**INDICACIONES:** El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

**I. DATOS GENERALES.**

Sexo: Masculino  Femenino

Nivel educativo:

Bachillerato  Técnico  Universitario  Otros  \_\_\_\_\_

Departamento que tiene a su cargo: \_\_\_\_\_

**II. CONTENIDO.**

1. ¿Cuál es la misión del departamento que está a su cargo?

**Propósito:** Identificar si los Jefes conocen la razón de ser del departamento que dirigen.

---

---

2. ¿Cuál es la visión del departamento a su cargo?

**Propósito:** Determinar si los Jefes conocen la proyección del departamento que dirigen.

---

---

3. ¿Cuáles son los objetivos del departamento bajo su cargo que están orientados a la prestación de servicios?

**Propósito:** Identificar si los jefes del departamento conocen los objetivos orientados a la prestación de servicios.

---

---

4. ¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo en la prestación de servicios?

**Propósito:** Identificar cuáles son los procesos más importantes orientados a la prestación de los servicios.

---

---

5. ¿Existen herramientas de organización en las que se definan las funciones del departamento que dirige?. Enumere dichas herramientas.

**Propósito:** Conocer las herramientas de organización en las que se definen las funciones del departamento que dirige.

---

---

6. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con el personal bajo su cargo?

**Propósito:** Identificar si existe comunicación efectiva entre los Jefes y empleados.

---

---

7. ¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

**Propósito:** Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados aplica la Dirección para un mejor desempeño.

Ascensos  Reconocimiento  Capacitación  Becas   
Prestaciones adicionales a la Ley  Otros  \_\_\_\_\_

8. ¿Cada cuánto tiempo recibe informes ó reportes de trabajo de sus colaboradores?

**Propósito:** Determinar con qué frecuencia los Jefes supervisan el trabajo de sus colaboradores.

---

9. ¿Qué aspectos se evalúan en el desempeño de su personal?

**Propósito:** Identificar los aspectos que se evalúan en el rendimiento o desempeño de los empleados.

Responsabilidad  Puntualidad  Cumplimiento de metas   
Iniciativa  Otros  \_\_\_\_\_

10. ¿Proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para el desempeño de sus labores?

**Propósito:** Conocer sí los empleados cuentan con los elementos materiales para el desempeño de sus actividades.

Sí  No

¿Por qué?  
\_\_\_\_\_

---

11. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar cuáles son los mecanismos formales de comunicación que utiliza para la coordinación de actividades en la Alcaldía.

Correo electrónico  Memorandums  Fax  Informe   
Carteles  Llamadas telefónicas  Boletines   
Otros  \_\_\_\_\_

12. ¿Cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación?

**Propósito:** Determinar cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación para los empleados.

Cada mes  Cada trimestre  Cada semestre  Cada año   
Otros  \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para canalizar las quejas de los usuarios en relación a los servicios prestados?

**Propósito:** Determinar los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son las condiciones físicoambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo?

**Propósito:** Establecer si las condiciones físicoambientales que posee la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuadas para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Qué sugiere para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?

**Propósito:** Identificar las sugerencias de los jefes de departamento para hacer más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

---

---

16. ¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para obtener una mayor eficiencia en la prestación de los servicios?

**Propósito:** Determinar si los Jefes estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios que brinda la Alcaldía.

Sí  No

¿Por qué?

---

---

### III. FICHA DE CONTROL.

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____
Hora: _____
Firma del encuestado: _____
Observaciones: _____

**ANEXO No. 8.**



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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE  
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual del desempeño de los empleados administrativos en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, con el fin de elaborar un documento que contribuya al desarrollo Institucional.

**INDICACIONES:** El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

**I. DATOS GENERALES.**

Sexo: Masculino  Femenino

Nivel educativo:

Bachillerato  Técnico  Universitario  Otros  \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

**II. CONTENIDO.**

1. ¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si los empleados conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

---

---

2. ¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar si los empleados conocen la proyección de la Alcaldía Municipal.

---

---

3. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si los empleados conocen la existencia de la estructura organizativa en donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los departamentos de la Alcaldía Municipal.

Sí  No

¿Por qué?

---

---

4. ¿En qué herramienta de organización están definidos los métodos y procedimientos de su puesto?

**Propósito:** Verificar cuáles son las herramientas de organización que posee la Alcaldía Municipal.

---

---

5. ¿Cuáles de los siguientes recursos considera que la Alcaldía posee para ofrecer servicios con calidad?

**Propósito:** Conocer los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad.

Recursos económicos  Recursos Tecnológicos (mob. y eq.)   
Recurso humano calificado  Recurso físico

6. ¿Su Jefe realiza supervisión constante de su trabajo?

**Propósito:** Determinar si los Jefes supervisan el trabajo del personal bajo su cargo.

Sí  No

¿Por qué?

---

---

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

**Propósito:** Conocer cuáles son las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

Datos estadísticos  Control presupuestario  Auditoría Interna   
Auditoría externa  Evaluación del desempeño  Otros

8. ¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

**Propósito:** Identificar cuales de los aspectos motivacionales mencionados son los que aplica la Dirección para un mejor desempeño.

Ascensos  Reconocimiento  Capacitación  Becas   
Prestaciones adicionales a la Ley  Otros  \_\_\_\_\_

9. ¿Qué medios de comunicación utilizan para coordinar actividades que se ejecutan en la Alcaldía?

**Propósito:** Conocer cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la Alcaldía Municipal.

Correo electrónico  Memorandums  Fax  Informe   
Carteles  Llamadas telefónicas  Boletines   
Otros  \_\_\_\_\_

10. ¿Se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente?

**Propósito:** Determinar si se han impartido programas de capacitación en el área de servicio al cliente.

Sí  No

11. ¿Las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal son adecuadas para el buen desarrollo de las actividades?

**Propósito:** Establecer si las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuados para el buen desempeño de las actividades.

Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos positivos observa en la coordinación entre usted, su jefe y sus compañeros?

**Propósito:** Conocer los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable.

Respeto  Confianza  Diálogo  Amabilidad   
Reuniones  Otros  \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta en la prestación de servicios a los usuarios en la Alcaldía?

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

Amabilidad  Rapidez  Cortesía  Otros  \_\_\_\_\_

14. ¿Qué sugiere para hacer más eficiente la prestación de servicios a los usuarios?

**Propósito:** Conocer las sugerencias de los empleados para ser más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Estaría dispuestos a apoyar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios en la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar si los empleados apoyarían el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal.

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**III. FICHA DE CONTROL.**

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____
Hora: _____
Firma del encuestado: _____
Observaciones: _____

**ANEXO No. 9.**



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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
MEJICANOS.**

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual de la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, con el fin de elaborar un documento que contribuya al desarrollo Institucional.

**INDICACIONES:** El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

**I. DATOS GENERALES.**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino

**II. CONTENIDO.**

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios son los que más solicita en la Alcaldía Municipal?

**Propósito:** Determinar cuáles de los servicios que brinda la Alcaldía a la población son los más solicitados

Extensión de documentos   
Desarrollo urbano   
Recolección de desechos sólidos   
Alumbrado eléctrico   
Celebración de matrimonios civiles   
Apoyo a comunidades

2. ¿Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

**Propósito:** Conocer la opinión de los usuarios relacionado con la rapidez con que son atendidos al solicitar los servicios de la Alcaldía.

Sí  No

¿Por qué?

---

---

3. Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles de los siguientes servicios le han atendido de manera ágil y oportuna?

**Propósito:** Determinar que servicios han sido atendidos de manera ágil y oportuna al usuario.

Pago de impuestos  Audiencias con el Alcalde  Extensión de documentos   
Solvencias (Estado de cuenta)  Permiso para establecimientos comerciales   
Todos los servicios

4. ¿Qué tipo de problemas, quejas y reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

---

---

5. ¿Le han brindado soluciones a sus problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si de los usuarios que han presentado problemas, quejas y reclamos se le han solucionado de manera favorable.

Sí  No

¿Por qué?

---

---

6. ¿Cómo califica el tiempo transcurrido para la realización de trámites ó solución de problemas, quejas y reclamos por parte de la Alcaldía?

**Propósito:** Conocer el grado de satisfacción en relación a la rapidez de solución de problemas, quejas y reclamos.

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Necesita mejorar

7. ¿Qué aspectos positivos observa en los servicios que presta la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar los aspectos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

Rapidez  Amabilidad y cortesía  Calidad en el servicio   
Mobiliario y equipo  Personal calificado  Otros  \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que el personal que le atiende está calificado para realizar su trabajo?

**Propósito:** Conocer la apreciación que los usuarios tienen del nivel académico del personal que labora en la Alcaldía.

Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal?

**Propósito:** Determinar si las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para realizar la prestación de los servicios son las adecuadas.

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Necesita   
mejorar

10. ¿Considera que la Alcaldía se preocupa por llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario?

**Propósito:** Conocer si los usuarios consideran que la Alcaldía realiza proyectos orientados al desarrollo comunitario.

Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. A criterio personal, ¿qué aspectos tendría que mejorar la Alcaldía en el servicio que brinda a los usuarios?

**Propósito:** Identificar los aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. FICHA DE CONTROL.**

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____
Hora: _____
Firma del encuestado: _____
Observaciones: _____

**ANEXO No.10.**

**Entrevista dirigida al Alcalde del Municipio de Mejicanos.**

**1. ¿Cuáles son los planes formulados por la Alcaldía y cuales son parte de una política institucional?**

“Los planes formulados por la Alcaldía están acorde con nuestra misión y visión las cuales están encaminadas a propiciar a los usuarios un desarrollo integral a través de la prestación transparente de servicios, en este sentido, tenemos planeado: un fortalecimiento institucional, plan de 100 días (evaluación de servicios hacia afuera y adentro), contratación de personal de campo, servicios generales, saneamiento ambiental y de mercado, equipamiento del nuevo Palacio Municipal, compra de terrenos para mercados y la creación de un departamento contravencional. Los planes generales que como municipalidad nos corresponden consisten en: ordenanzas a nivel marco, por ejemplo: saneamiento y medio ambiente. Aparte de eso, existen planes para que se realicen foros de entendimiento entre municipalidades que contribuyan al desarrollo local en conjunto”.

**2. ¿Qué objetivos son de tipo Institucional y cuáles son particulares del Gobierno Municipal?**

“Los objetivos que nos hemos trazado para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios son: mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos, impartir talleres de capacitación en el municipio; ordenamiento en mercados, construcción de un nuevo cementerio, rastro y parqueo de camiones en un plantel, entre otros”.

**3. ¿Cuenta la Institución con políticas y estrategias para orientar a los empleados a brindar un servicio eficiente a los usuarios?**

"Las políticas que aplicamos para brindar un mejor servicio, son: política de participación ciudadana; de cobro de recibo en CAESS y de recuperación de mora; apoyo a asociaciones intercomunales a la mujer entre otras.

Sin embargo, la mayoría de estas políticas no las tenemos escritas, originando con ello que un empleado nuevo ante cualquier situación pueda decidir erróneamente, guiándose por criterios personales que muchas veces van en contra de la política misma.

Entre las estrategias institucionales formuladas en la Alcaldía para la prestación de servicios tenemos: revisión constante de camiones de la basura, adquisición de vehículos de uso oficial, apoyo técnico por parte de ONG'S, establecimiento de un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para fortalecer el área técnica a los microempresarios del municipio, la asistencia a un foro a Costa Rica para obtener apoyo técnico para Catastro y Registro del Estado Familiar; además, apoyo al FISDL para la puesta en marcha de un plan contra la delincuencia y para la cultura, recreación y deporte".

**4. ¿Qué instrumentos se utilizan para medir las metas trazadas en la Institución?.**

"Realizamos evaluaciones a nuestro personal a través de Test elaborados por recursos humanos".

**5. ¿Cuáles son los procesos que generan valor agregado a los servicios que se prestan en la Alcaldía?**

"Principalmente el saneamiento y servicios generales, para eso reparamos constantemente los camiones de la basura".

**6. ¿Se exige en la Institución que el personal esté técnicamente calificado para ocupar un puesto de trabajo?**

"Nosotros estamos aquí porque ganó nuestro partido, así que no se tiene un parámetro educativo en nuestro personal, sin embargo, tratamos de que sea el óptimo".

**7. ¿Aplica actualmente algún Programa orientado a mejorar la Calidad de los servicios que se prestan en la Alcaldía?**

"Actualmente, una herramienta como la que proponen ustedes no. Sin embargo, tratamos de hacer todo lo posible por brindar un servicio eficiente".

**ANEXO No. 11.**

**TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS  
JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**PREGUNTA No. 1**

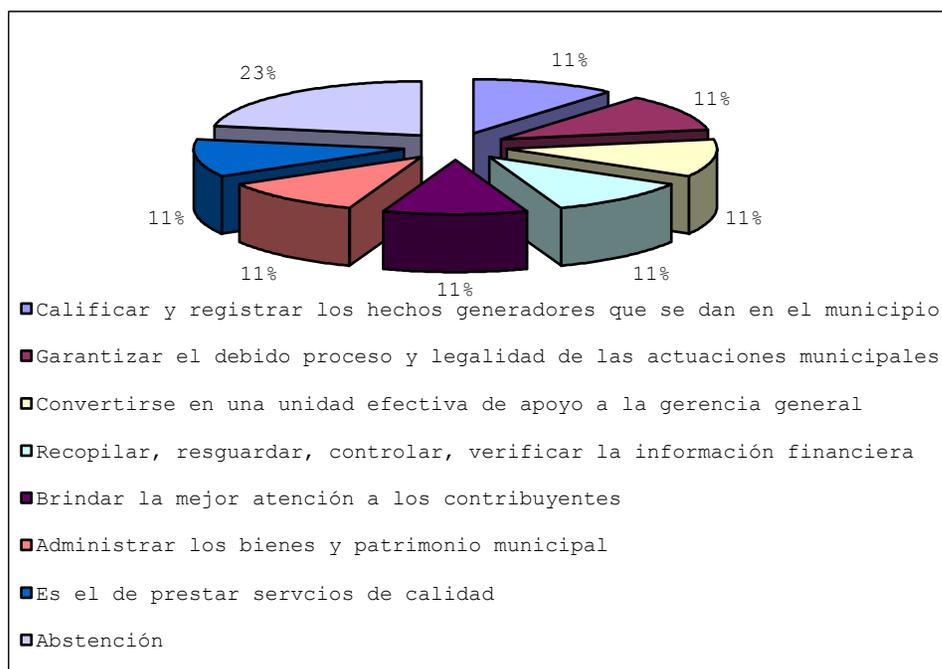
¿Cuál es la misión del departamento que está a su cargo?

**Propósito:** Identificar si los jefes conocen la razón de ser del departamento que dirigen.

**CUADRO No. 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificar y registrar los hechos generadores que se dan en el municipio.	1	11%
Garantizar el debido proceso y legalidad de las actuaciones municipales.	1	11%
Convertirse en una unidad efectiva de apoyo a la gerencia general para lograr una mayor eficiencia en la administración del personal.	1	11%
Recopilar, resguardar, controlar y verificar la información financiera.	1	11%
Brindar la mejor atención a los contribuyentes, así como, ofrecer más información eficaz para el mejoramiento del municipio.	1	11%
Administrar los bienes y patrimonio municipal y ponerlos lo más eficientemente posible al servicio de la población.	1	11%
Es el de prestar servicios de calidad.	1	11%
Abstención.	2	23%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 1**



**COMENTARIO:** El 77% de los jefes que fueron encuestados conocen la misión del departamento que está bajo su mando, y el restante 23% se abstuvo de contestar. Lo anterior, demuestra que la mayoría de los jefes de departamento están identificados con las funciones básicas del departamento que dirigen.

**PREGUNTA No. 2**

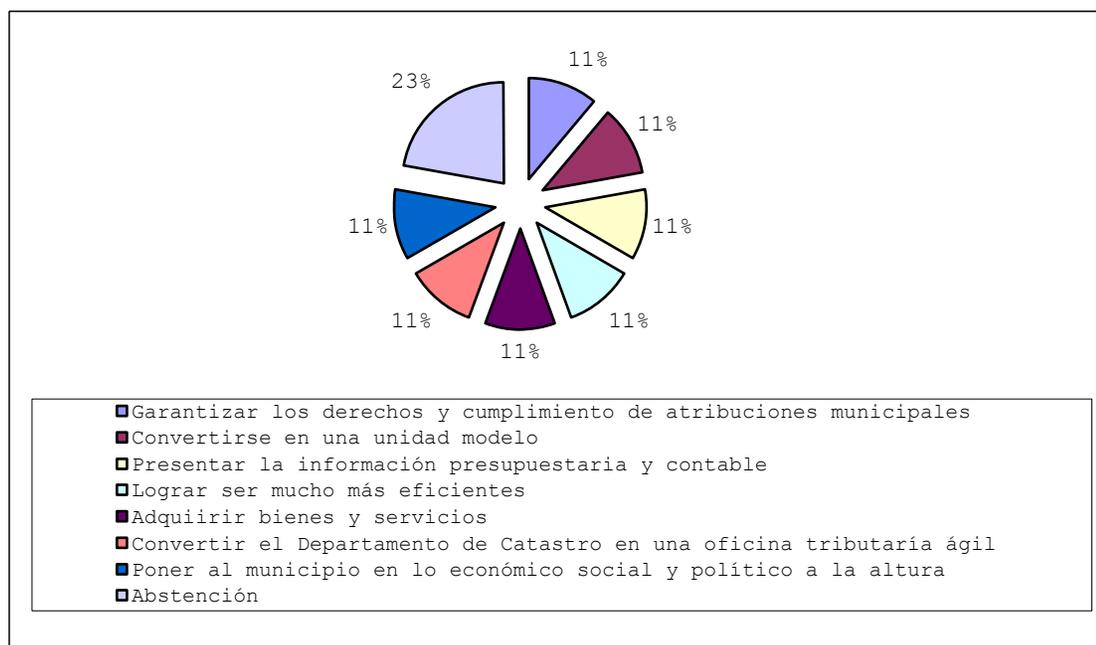
¿Cuál es la visión del departamento a su cargo?

**Propósito:** Determinar si los jefes del departamento conocen la proyección del departamento que dirigen.

**CUADRO No. 2**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Garantizar los derechos y cumplimiento de atribuciones municipales al ciudadano.	1	11%
Convertirse en una unidad modelo aplicando técnicas modernas de administración de los recursos humanos.	1	11%
Presentar la información presupuestaria y contable eficaz y eficientemente a los diferentes usuarios de éstos.	1	11%
Lograr ser mucho más eficientes para satisfacer al cliente brindándoles con ello salud y seguridad, a la vez, protección al medio ambiente.	1	11%
Adquirir bienes y servicios y contratos de acuerdo al bien.	1	11%
Convertir el Departamento de Catastro en una oficina tributaria ágil, efectiva y con atención personalizada a los contribuyentes.	1	11%
Poner el municipio en lo económico, social y político a la altura de las ciudades en vía de desarrollo.	1	11%
Abstención.	2	23%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 2**



**COMENTARIO:** El 77% de los jefes que fueron encuestados conocen la visión del departamento que esta bajo su mando, y el restante 23% se abstuvo de contestar. Sin embargo, de acuerdo a la información anterior se puede decir, que los jefes confunden los objetivos del departamento que dirigen con la visión, o sea el punto dónde se está y hacia dónde se desea ir.

**PREGUNTA No. 3**

¿Cuáles son los objetivos del departamento bajo su cargo que están orientados a la prestación de servicios?

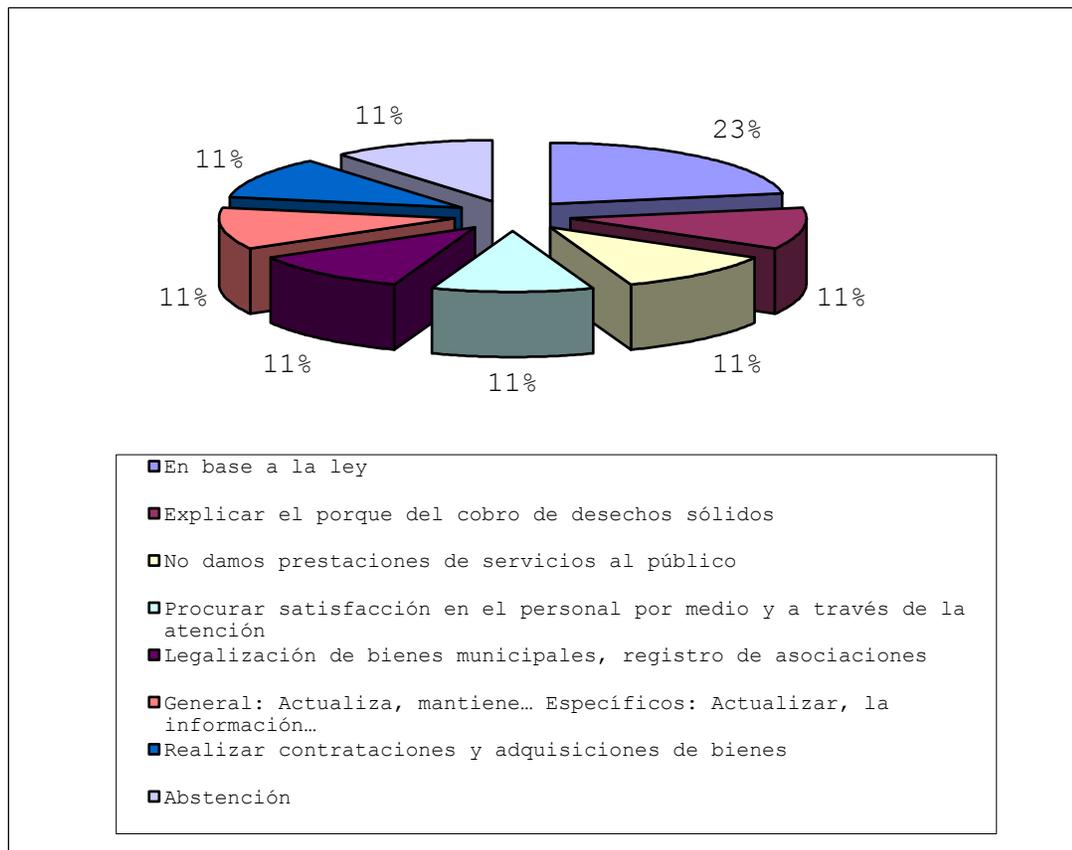
**Propósito:** Identificar si los jefes del departamento conocen los objetivos orientados a la prestación de servicios.

**CUADRO No. 3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En base a la ley.	2	23%
Explicar el porque del cobro de desechos sólidos por medio de CAESS, recuperar a un 100% los meses pendientes de pago en la municipalidad de desechos, hacer planes de pago por mora y mecanizar facturación del cobro de disposición final.	1	11%
No damos prestaciones de servicios al público en general por ser una actividad eminentemente gerencial.	1	11%
Procurar satisfacción en el personal por medio y a través de una atención con eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.	1	11%
Legalización de bienes municipales, registro de asociaciones, procesar peticiones y conducir la legalidad del que hacer municipal.	1	11%
General: Actualizar, mantener y custodiar la información catastral del municipio, así como, calificar y registrar los hechos generadores y garantizar la tributación. Específicos: Actualizar, la información catastral, resolver los problemas de límites municipales (colaborar), inventariar zonas verdes, testificar el trabajo catastral y coordinar el trabajo con otros departamentos.	1	11%
Realizar contrataciones y adquisiciones de bienes que contribuyen a la calidad de	1	11%

vida de la población.		
Abstención.	1	11%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 3**



**COMENTARIO:** El 89% de los jefes encuestados, mencionaron los objetivos del departamento que esta bajo su cargo, y el restante 11% se abstuvo de contestar. Esto indica, que los jefes conocen cuales son los fines que se persiguen por medio de las actividades que se realizan en cada departamento.

**PREGUNTA No. 4**

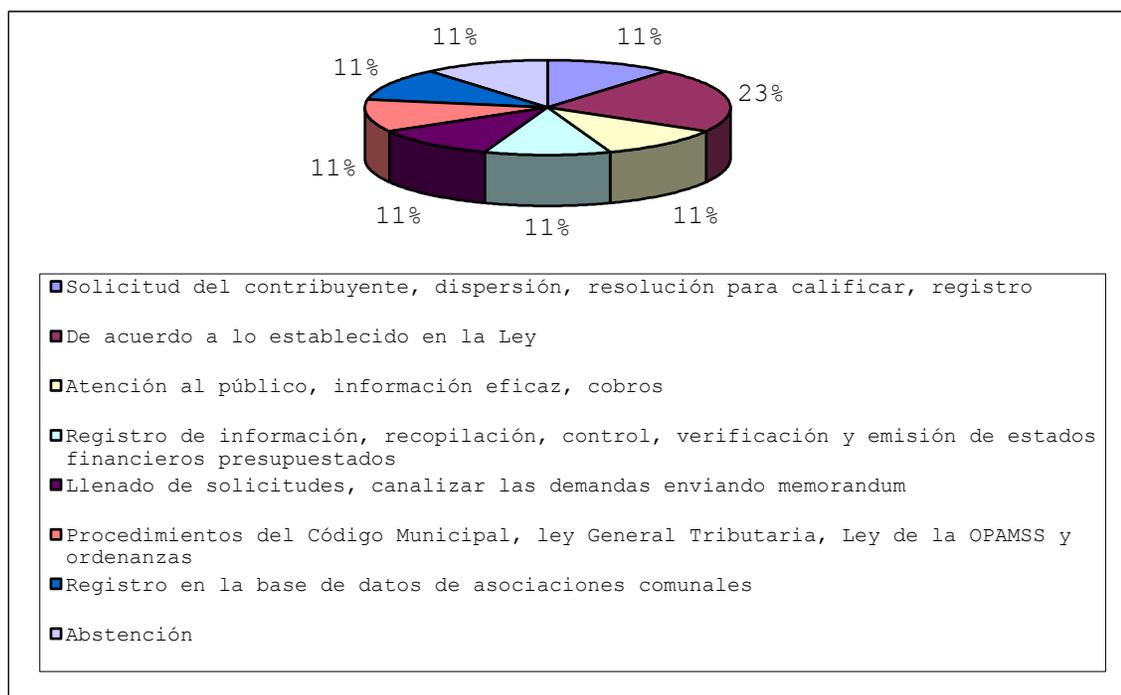
¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo en la prestación de servicios?

**Propósito:** Identificar cuáles son los procesos más importantes orientados a la prestación de los servicios.

**CUADRO No. 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud del contribuyente, dispersión, resolución para calificar, registro.	1	11%
De acuerdo a lo establecido en la Ley	2	23%
Atención al público, información eficaz, cobros.	1	11%
Registro de información, recopilación, control, verificación y emisión de estados financieros presupuestados.	1	11%
Llenado de solicitudes, canalizar las demandas enviando memorandum.	1	11%
Procedimientos del Código Municipal, ley General Tributaria, Ley de la OPAMSS y ordenanzas.	1	11%
Registro en la base de datos de asociaciones comunales.	1	11%
Abstención.	1	11%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 4**



**COMENTARIO:** El 89% de los jefes encuestados, señalaron los procesos más importantes que se realizan para brindar servicios; el restante 11% se abstuvo de contestar. Lo anterior indica que, los jefes de departamento conocen las secuencias cronológicas de las acciones requeridas para brindar el servicio.

**PREGUNTA No. 5**

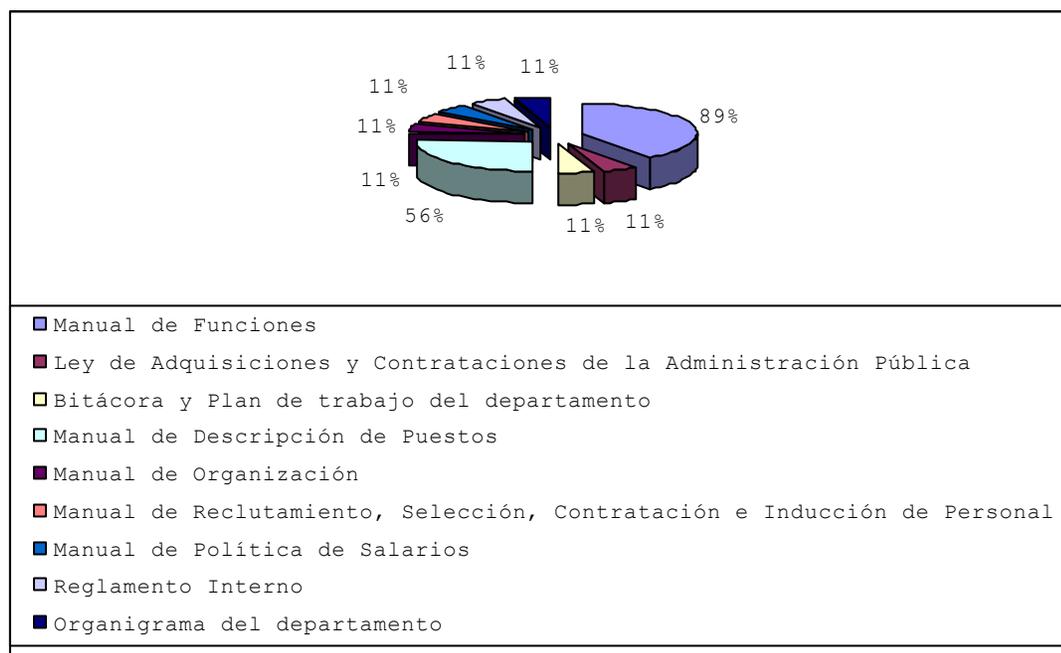
¿Existen herramientas de organización en las que se definan las funciones del departamento que dirige? Enumere dichas herramientas?

**Propósito:** Conocer las herramientas de organización en las que se definan las funciones del departamento que dirige.

**CUADRO No. 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Manual de Funciones.	8	89%
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	1	11%
Bitácora y Plan de trabajo del departamento.	1	11%
Manual de Descripción de Puestos.	5	56%
Manual de Organización.	1	11%
Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.	1	11%
Manual de Política de Salarios.	1	11%
Reglamento Interno.	1	11%
Organigrama del departamento.	1	11%

**FIGURA No. 5**



**COMENTARIO:** Las herramientas de organización en las que se definen las funciones de los departamentos según los Jefes son: Manual de Funciones 89% y el Manual de Descripción de Puestos 56%. Sin embargo, fueron mencionadas otras herramientas las cuales pueden observarse en la figura No. 5. Cabe mencionar, que

algunos documentos que los encuestados enumeraron no se consideran herramientas de organización.

**PREGUNTA No. 6**

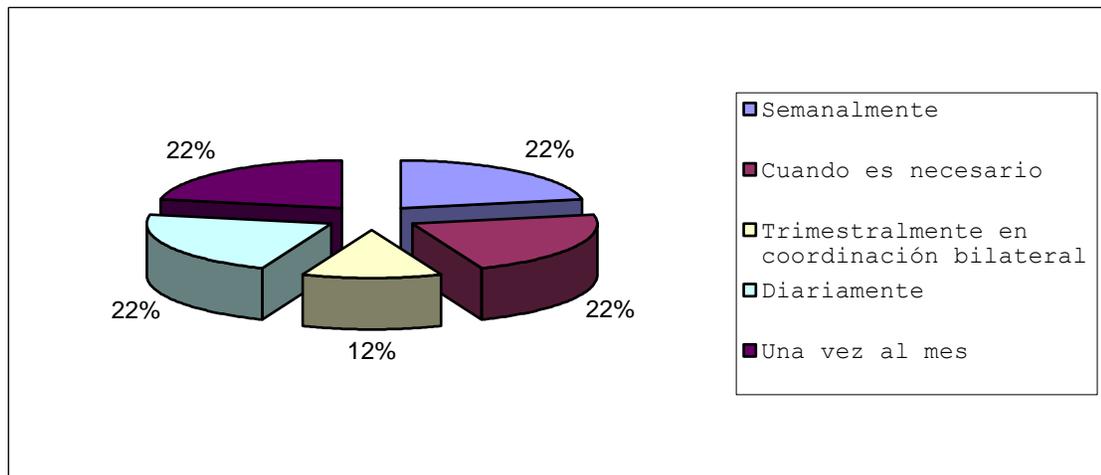
¿Cada cuánto tiempo se reúne con el personal bajo su cargo?

**Propósito:** Identificar si existe comunicación efectiva entre los jefes y empleados.

**CUADRO No. 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente.	2	22%
Cuando es necesario.	2	22%
Trimestralmente en coordinación bilateral.	1	12%
Diariamente.	2	22%
Una vez al mes.	2	22%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 6**



**COMENTARIO:** Del 100% de jefes encuestados, el 22% contestó que se reunía con su personal cada semana, otro 22% dijo que cuando fuera necesario, un 22% contestó que diariamente, otro 22% dijo que se reunían una vez al mes y finalmente, un 12% respondió que se reunían trimestralmente. Lo anterior, muestra que cada jefe establece reuniones con el personal bajo su cargo cuando lo

considere conveniente. Por lo tanto, sí existe comunicación entre jefes y empleados.

**PREGUNTA No. 7**

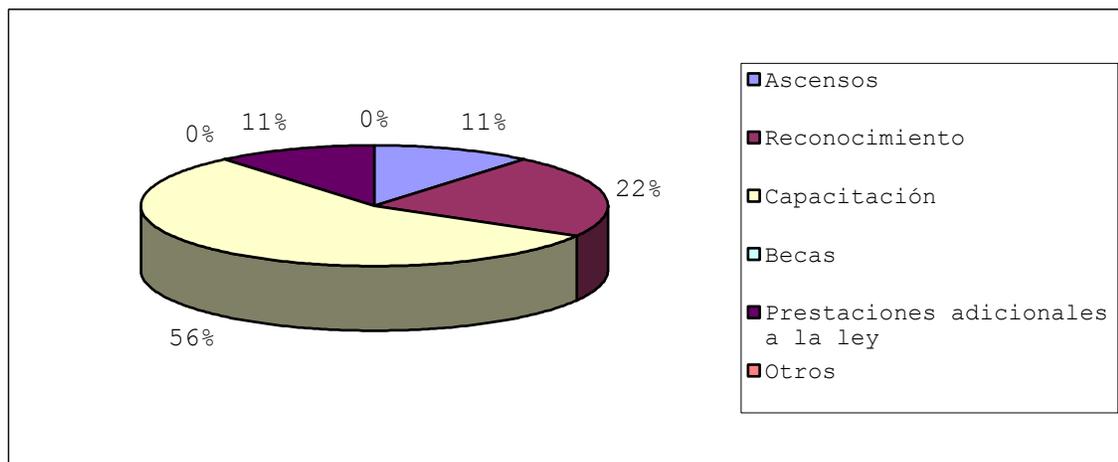
¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

**Propósito:** Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados aplica la Dirección para un mejor desempeño.

**CUADRO No. 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascensos.	1	11%
Reconocimiento.	2	22%
Capacitación.	5	56%
Becas.	0	0%
Prestaciones adicionales a la ley.	1	11%
Otros	0	0%

**FIGURA No. 7**



**COMENTARIO:** Los aspectos motivacionales que aplica la dirección para un mejor desempeño son: capacitaciones 56% y

reconocimientos 22%. Sin embargo, fueron mencionados otros incentivos los cuales pueden observarse en la figura No. 7.

**PREGUNTA No. 8**

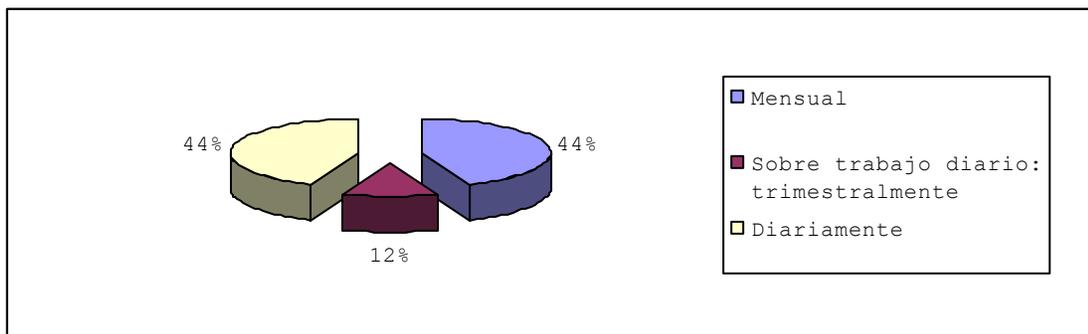
¿Cada cuánto tiempo recibe informes ó reportes de trabajo de sus colaboradores?

**Propósito:** Determinar con qué frecuencia los jefes supervisan el trabajo de sus colaboradores.

**CUADRO No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual.	4	44%
Sobre trabajo diario: trimestralmente.	1	12%
Diariamente.	4	44%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 8**



**COMENTARIO:** Del 100% de los Jefes encuestados, el 44% manifestaron que reciben informes o reportes de trabajo de sus colaboradores cada mes; un 44% afirmaron recibir dichos documentos diariamente y el restante 12% dijo que cada trimestre. Esto indica que los jefes establecen la supervisión para evitar resultados no deseados.

**PREGUNTA No. 9**

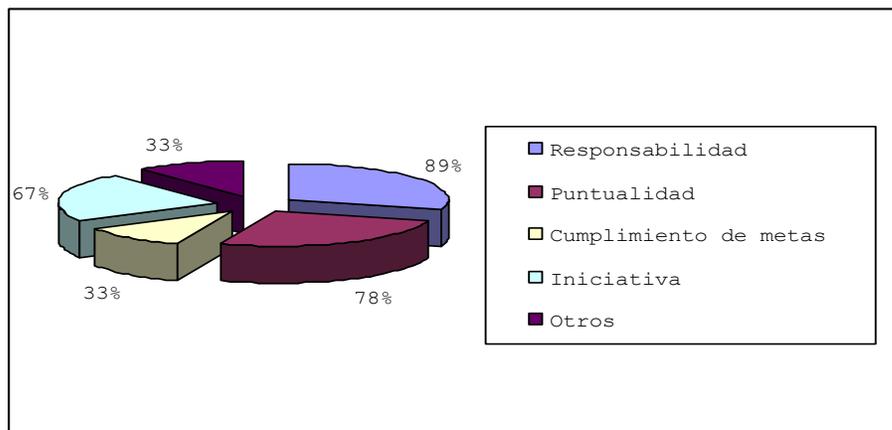
¿Qué aspectos se evalúan en el desempeño de su personal?

**Propósito:** Identificar los aspectos que se evalúan en el rendimiento o desempeño de los empleados.

**CUADRO No. 9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsabilidad.	8	89%
Puntualidad.	7	78%
Cumplimiento de metas.	3	33%
Iniciativa.	6	67%
Otros.	3	33%

**FIGURA No. 9**



**COMENTARIO:** Los aspectos que los jefes evalúan en el rendimiento o desempeño de su personal son: responsabilidad 89%; puntualidad 78% e iniciativa 67%. Sin embargo, se mencionaron otros aspectos los cuales se muestran claramente en la figura No. 9.

**PREGUNTA No. 10**

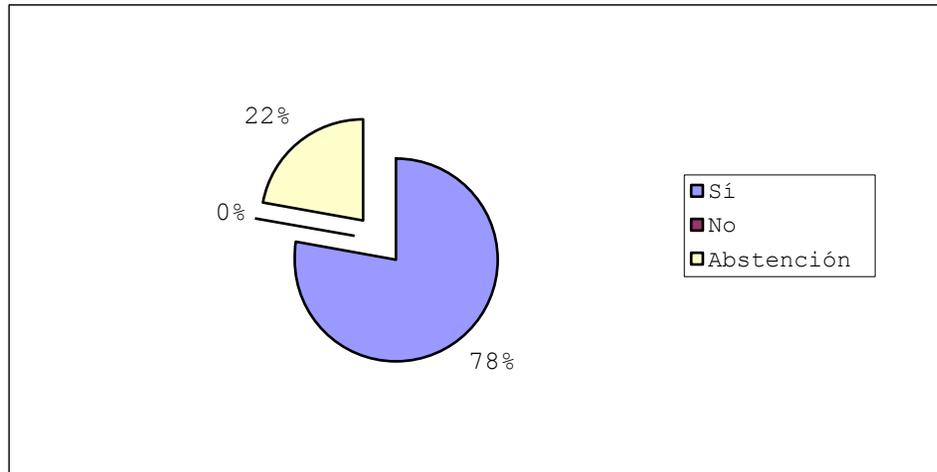
¿Proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para el desempeño de sus labores?

**Propósito:** Conocer si los empleados cuentan con los elementos materiales para el desempeño de sus actividades.

**CUADRO No. 10**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí.	7	78%
No.	0	0%
Abstención.	2	22%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 10**



**COMENTARIO:** El 78% de los jefes señalaron que en la Alcaldía se proporcionan los materiales e instrumentos necesarios al personal para que realice sus labores; mientras que el 22% se abstuvo de contestar. Por lo tanto, la mayoría de los jefes procura que sus colaboradores cuenten con los recursos necesarios para realizar su trabajo.

**PREGUNTA No. 11**

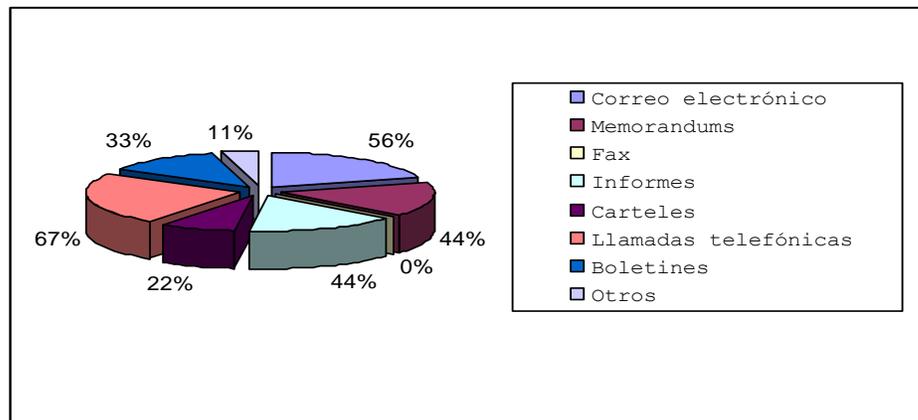
¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar cuáles son los mecanismos formales de comunicación que utiliza para la coordinación de actividades en la Alcaldía.

**CUADRO No. 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico.	5	56%
Memorandums.	4	44%
Fax.	0	0%
Informes.	4	44%
Carteles.	2	22%
Llamadas telefónicas.	6	67%
Boletines.	3	33%
Otros	1	11%

**FIGURA No. 11**



**COMENTARIO:** Los mecanismos formales de comunicación que se utilizan para la coordinación de actividades en la Alcaldía según los jefes son: las llamadas telefónicas 67%; correo electrónico 56%; informes 44% y memorandums 44%. Además, se mencionaron otros medios los cuales se muestran con claridad en la figura No. 11.

**PREGUNTA No. 12**

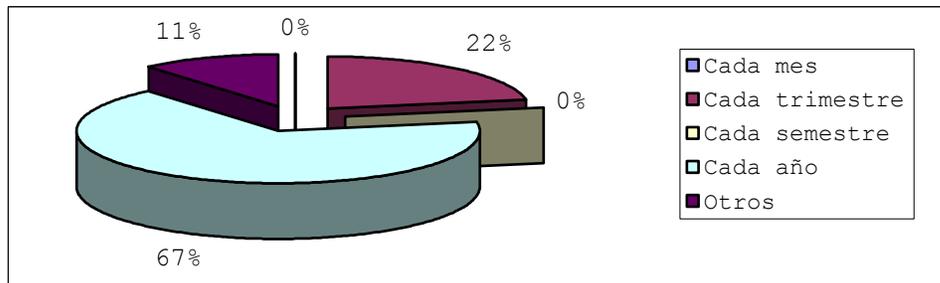
¿Cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación?

**Propósito:** Determinar cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación para los empleados.

**CUADRO No. 12**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cada mes.	0	0%
Cada trimestre.	2	22%
Cada semestre.	0	0%
Cada año.	6	67%
Otros.	1	11%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 12**



**COMENTARIO:** El 67% de los jefes encuestados, manifestaron que se capacita al personal cada año; un 22% respondió que cada trimestre; y el 11% contestó otro periodo. Por lo tanto, la Alcaldía Municipal de Mejicanos no posee una adecuada programación para impartir capacitaciones a su personal, para que desempeñe de manera más eficiente sus labores.

**PREGUNTA No. 13**

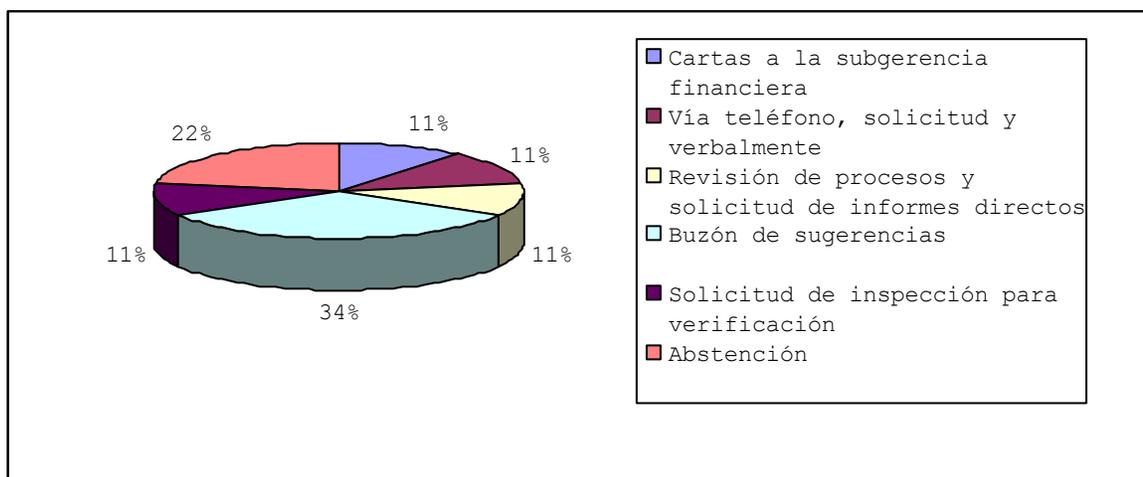
¿Cuáles son los medios que se utilizan para canalizar las quejas de los usuarios en relación a los servicios prestados?

**Propósito:** Determinar los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

**CUADRO No. 13**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartas a la subgerencia financiera.	1	11%
Vía teléfono, solicitud y verbalmente.	1	11%
Revisión de procesos y solicitud de informes directos.	1	11%
Buzón de sugerencias.	3	34%
Solicitud de inspección para verificación.	1	11%
Abstención.	2	22%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**FIGURA No. 13**



**COMENTARIO:** Los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas según los jefes son: buzón de sugerencias 34%. Sin embargo, se mencionaron otros medios los cuales se muestran claramente en la figura No. 13. Entonces, puede decirse que existen mecanismos de comunicación para medir el desempeño y corregir posibles desviaciones en la prestación de servicios.

**PREGUNTA No. 14**

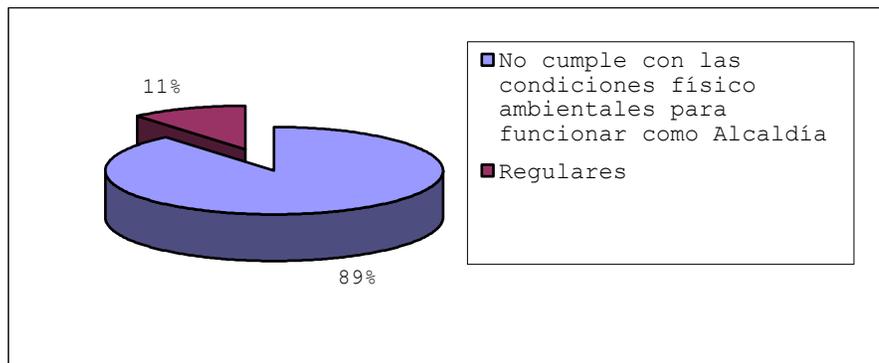
¿Cuáles son las condiciones físicoambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo?

**Propósito:** Establecer si las condiciones físicoambientales que posee la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuadas para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo.

**CUADRO No. 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No cumple con las condiciones físicoambientales para funcionar como Alcaldía.	8	89%
Regulares.	1	11%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 14**



**COMENTARIO:** El 89% de los jefes encuestados, consideran que las instalaciones de la Alcaldía no cumplen con las condiciones físicoambientales para su funcionamiento; mientras, que un 11% considera que son regulares. Esta información indica que la falta de una infraestructura adecuada, puede generar desmotivación en el personal que labora en la institución.

**PREGUNTA No. 15**

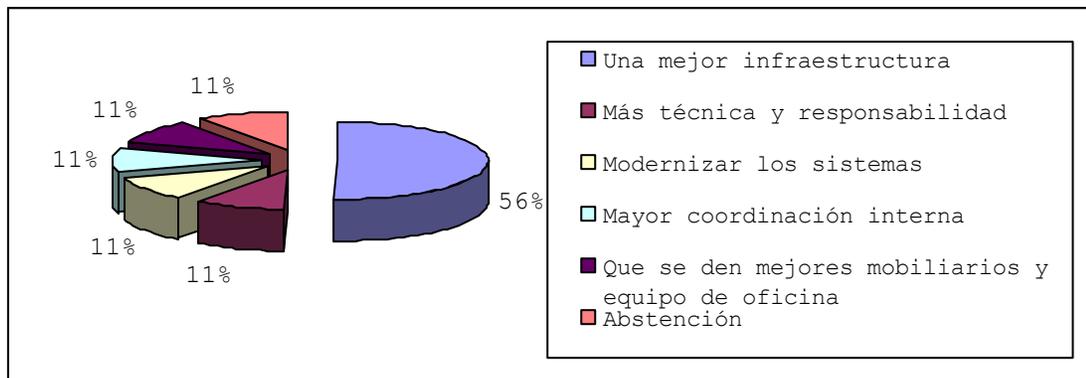
¿Qué sugiere para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?

**Propósito:** Identificar las sugerencias de los jefes de departamento para ser más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

**CUADRO No. 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una mejor infraestructura.	5	56%
Más técnica y responsabilidad.	1	11%
Modernizar los sistemas.	1	11%
Mayor coordinación interna.	1	11%
Que se den mejores mobiliarios y equipo de oficina.	1	11%
Abstención.	1	11%

**FIGURA No. 15**



**COMENTARIO:** El 56% de los jefes encuestados, sugirieron que debe mejorarse la infraestructura para lograr mayor eficiencia; además, se mencionaron otros aspectos que se detallan en la figura No. 15. Por lo tanto, cabe mencionar que el espacio físico que ocupa la Alcaldía impide de alguna manera generar servicios con calidad.

**PREGUNTA No. 16**

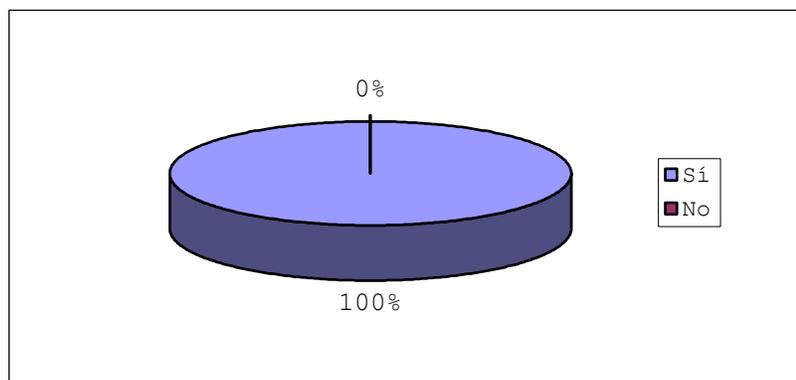
¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para obtener una mayor eficiencia en la prestación de los servicios?

**Propósito:** Determinar si los Jefes estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios que brinda la Alcaldía.

**CUADRO No. 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	9	100%
No.	0	0%
Totales	9	100%

**FIGURA No. 16**



**COMENTARIO** El 100% de los jefes encuestados, está dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de servicios, porque consideran que los usuarios pagan por obtener un buen servicio y la finalidad de la Alcaldía es la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

**ANEXO No. 12.**

**TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**PREGUNTA No. 1**

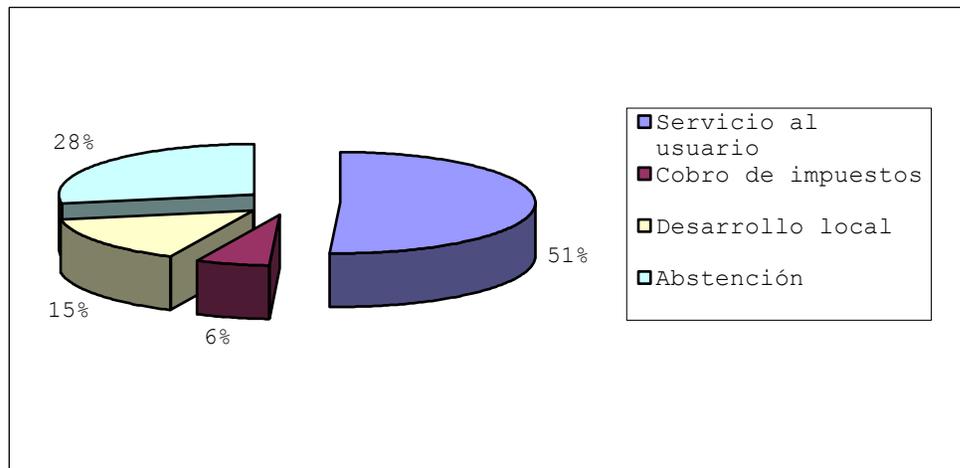
¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si los empleados conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicio al usuario.	33	51%
Cobro de impuestos.	4	6%
Desarrollo local.	10	15%
Abstención.	18	28%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 1**



**COMENTARIO:** Del 100% de los empleados encuestados, el 51% manifestó que la misión de la Alcaldía es el servicio al usuario; el 28% se abstuvo de contestar; un 15% señaló que el desarrollo local y finalmente, un 6% dijo que el cobro de

impuestos. Por lo tanto, los empleados sí conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

**PREGUNTA No. 2**

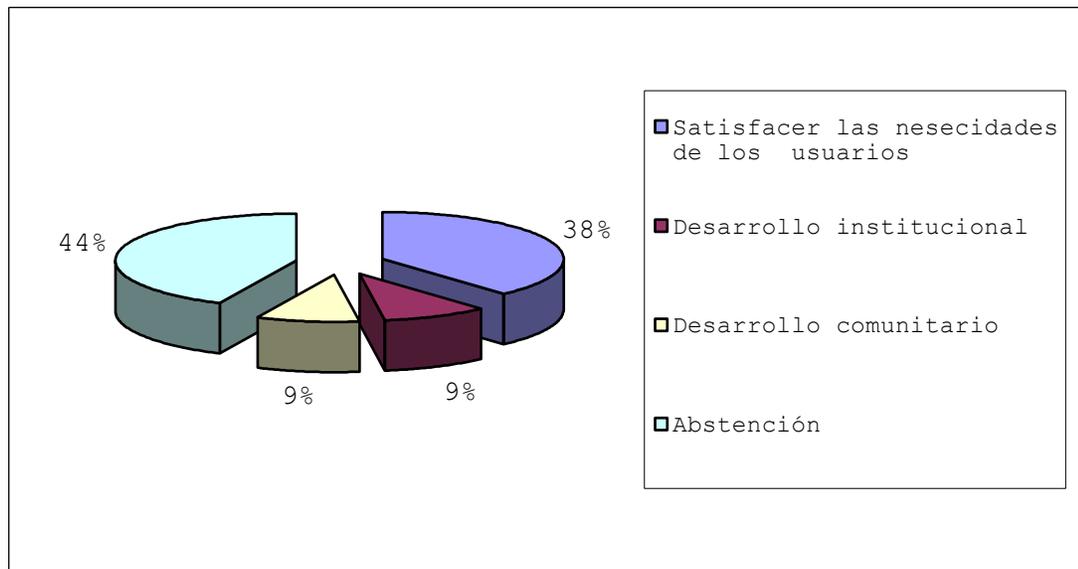
¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar si los empleados conocen la proyección de la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacer las necesidades de los usuarios.	25	38%
Desarrollo institucional.	6	9%
Desarrollo comunitario.	6	9%
Abstención.	28	44%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 2**



**COMENTARIO:** El 44% de los empleados encuestados, se abstuvo de contestar cuál es la visión de la Alcaldía; un 38% mencionó que es satisfacer necesidades del usuario; un 9% manifestó que es el desarrollo comunitario y otro 9% respondió que es el desarrollo

institucional. Lo anterior indica, que si bien los empleados no tienen bien definida la visión de la Alcaldía, sí poseen una idea de la misma.

**PREGUNTA No. 3**

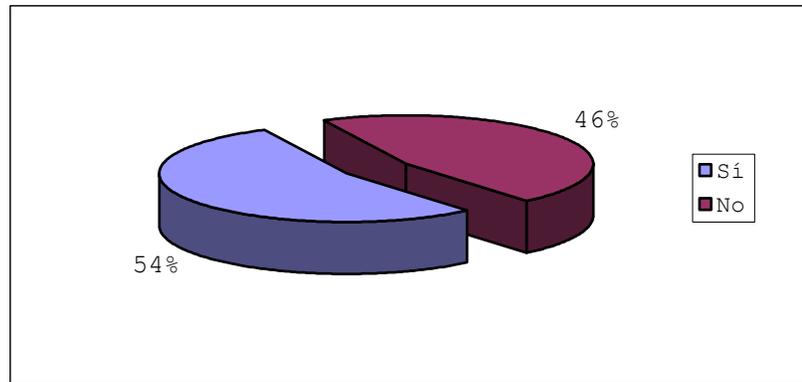
¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si los empleados conocen la existencia de la estructura organizativa en donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los departamentos de la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	35	54%
No.	30	46%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 3**



**COMENTARIO:** El 54% de los empleados encuestados, manifestó conocer el organigrama de la Alcaldía; mientras que el 46% señaló que no lo conocen. Esto significa que existe un alto porcentaje de desconocimiento de la estructura organizativa donde se identifican los diversos niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de la Alcaldía Municipal.

**PREGUNTA No. 4**

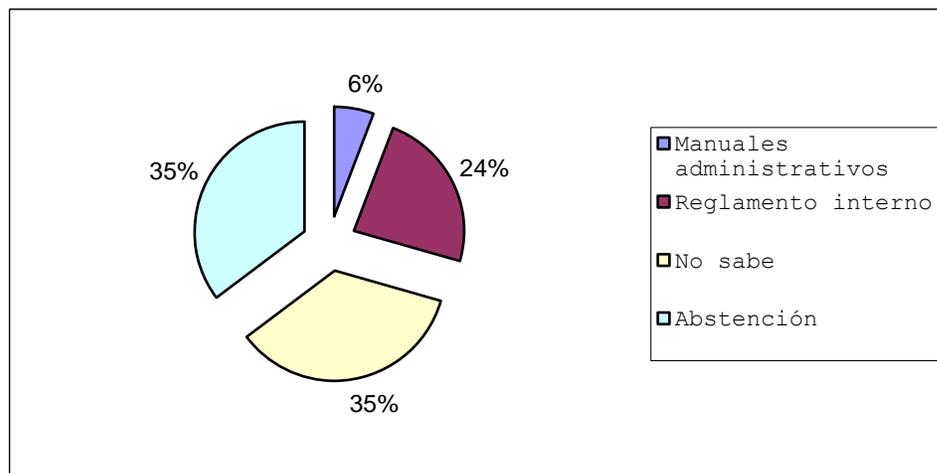
¿En qué herramienta de organización están definidos los métodos y procedimientos de su puesto?

**Propósito:** Verificar cuáles son las herramientas de organización que posee la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manuales administrativos.	4	6%
Reglamento interno.	15	24%
No sabe.	23	35%
Abstención.	23	35%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 4**



**COMENTARIO:** Las herramientas de organización que posee la municipalidad según los empleados son: Reglamento Interno 24% y manuales administrativos 6%. Cabe mencionar, que en la Alcaldía Municipal si existen herramientas de organización, pero que la mayoría de empleados las desconoce, ya que el departamento de

recursos humanos no proporciona dichas herramientas a cada uno de los departamentos.

**PREGUNTA No. 5**

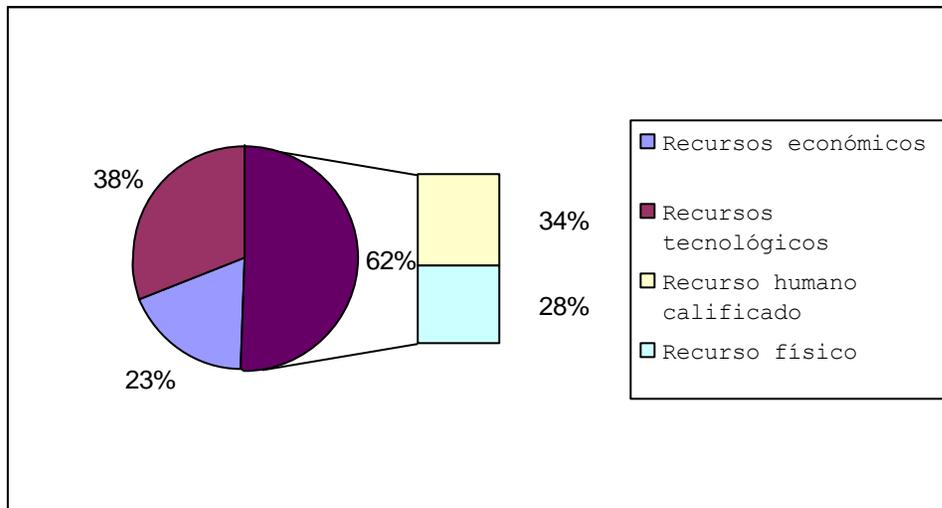
¿Cuáles de los siguientes recursos considera que la Alcaldía posee para ofrecer servicios con calidad?

**Propósito:** Conocer los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad.

**CUADRO No. 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos económicos.	15	23%
Recursos tecnológicos.	25	38%
Recurso humano calificado.	22	34%
Recurso físico.	18	28%

**FIGURA No. 5**



**COMENTARIO:** Los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad son: recursos tecnológicos 38%; recurso humano calificado 34%; recursos físicos 28% y recursos económicos 23%. Esto indica que la Alcaldía cuenta con

todos los recursos para poder llevar a cabo un Programa de Calidad. Sin embargo, se debe renovar el recurso tecnológico, capacitar el recurso humano, mejorar el recurso físico, y optimizar el recurso económico.

**PREGUNTA No. 6**

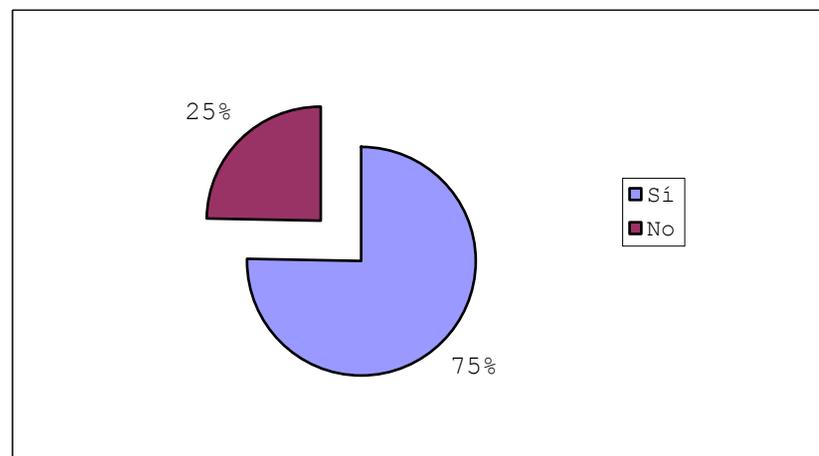
¿Su Jefe realiza supervisión constante de su trabajo?

**Propósito:** Determinar si los Jefes supervisan el trabajo del personal bajo su cargo.

**CUADRO No. 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	49	75%
No.	16	25%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 6**



**COMENTARIO:** Del 100% de los empleados encuestados, un 75% manifestó que sus jefes realizan supervisión constante; mientras que el 25% opinó lo contrario. Esto significa que los jefes están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones.

**PREGUNTA No. 7**

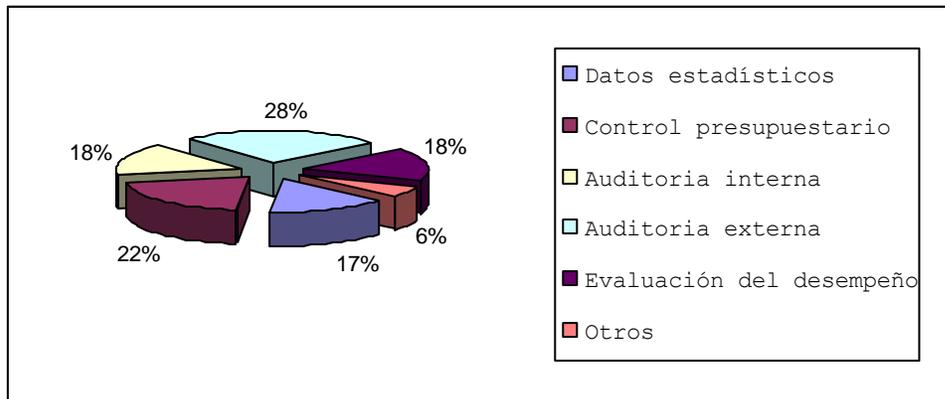
De las siguientes herramientas de control, ¿cuáles se utilizan para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado?

**Propósito:** Conocer cuáles son las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

**CUADRO No. 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Datos estadísticos.	11	17%
Control presupuestario.	14	22%
Auditoría interna.	12	18%
Auditoría externa.	18	28%
Evaluación del desempeño.	12	18%
Otros	4	6%

**FIGURA No. 7**



**COMENTARIO:** Las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado son: auditoría externa 28%; control presupuestario 22%; auditoría interna y evaluación del desempeño con 18% cada uno; datos estadístico 17%. Estos resultados demuestran que en la

Alcaldía se mide el desempeño de recurso humano para corregir variaciones respecto a normas y planes.

**PREGUNTA No. 8**

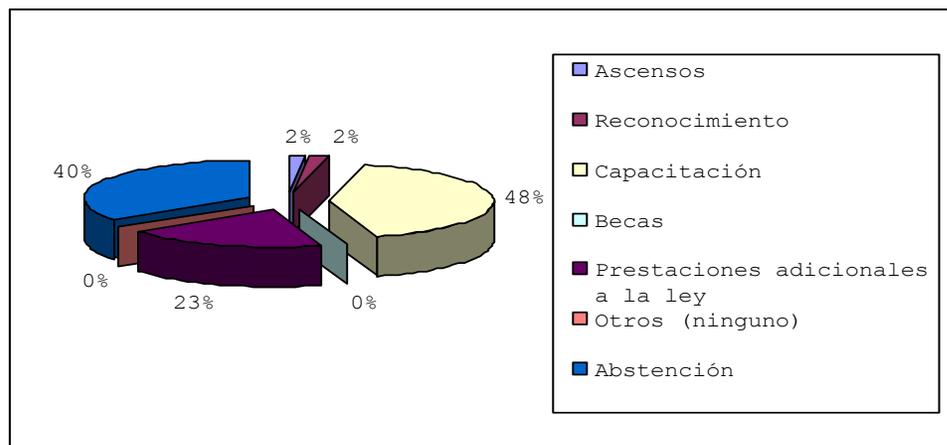
¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

**Propósito:** Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados son los que aplica la Dirección para un mejor desempeño.

**CUADRO No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos.	1	2%
Reconocimiento.	1	2%
Capacitación.	31	48%
Becas.	0	0%
Prestaciones adicionales a la ley.	15	23%
Otros (ninguno).	0	0%
Abstención.	26	40%

**FIGURA No. 8**



**COMENTARIO:** Los aspectos motivacionales que aplica la dirección para un mejor desempeño son: capacitaciones 48% y las prestaciones adicionales a la ley 23%. Sin embargo, el alto porcentaje de empleados que no contestaron 40%, refleja que los incentivos que se proporcionan actualmente no son los adecuados ni suficientes para que el personal preste servicios con calidad. Así también, muchos de los empleados manifestaron que los pocos incentivos que brinda la Alcaldía no son equitativos.

**PREGUNTA No. 9**

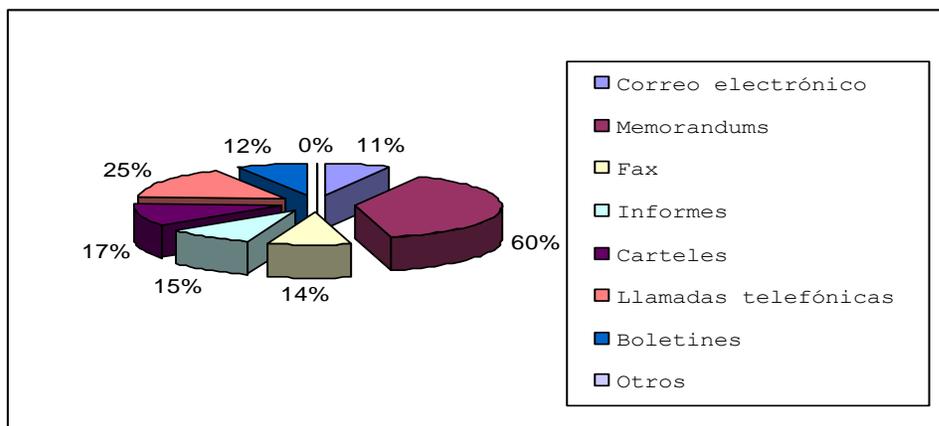
¿Qué medios de comunicación utilizan para coordinar actividades que se ejecutan en la Alcaldía?

**Propósito:** Conocer cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Correo electrónico.	7	11%
Memorandums.	39	60%
Fax.	9	14%
Informes.	10	15%
Carteles.	11	17%
Llamadas telefónicas.	16	25%
Boletines.	8	12%
Otros	0	0%

**FIGURA No. 9**



**COMENTARIO:** Los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la municipalidad son: los memorandums 60% y las llamadas telefónicas 25%. Sin embargo, existen otros medios los cuales obtuvieron menor porcentaje que se muestran claramente en la figura No. 9.

**PREGUNTA No. 10**

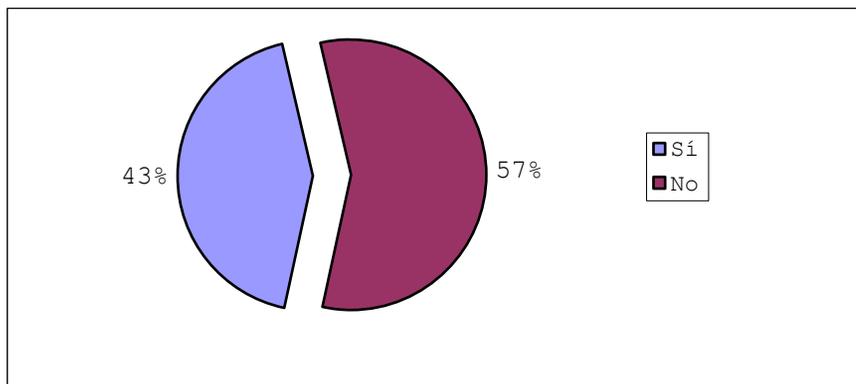
¿Se han impartido Programas de Capacitación en el área de de servicio al cliente?

**Propósito:** Determinar sí se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente.

**CUADRO No. 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	28	43%
No.	37	57%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 10**



**COMENTARIO:** El 57% de los empleados manifestó no haber recibido Programas de Capacitación en el área de servicios al cliente; mientras, el restante 43% señaló lo contrario. Lo que significa que la Alcaldía no capacita a todo su personal en el área de servicio al cliente, limitando a muchos de los empleados a realizar sus funciones eficientemente.

**PREGUNTA No. 11**

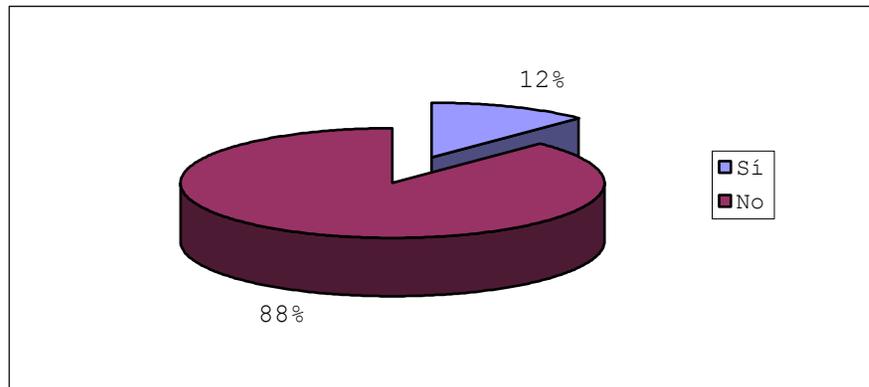
¿Las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal son adecuadas para el buen desarrollo de las actividades?

**Propósito:** Establecer si las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuados para el buen desempeño de las actividades.

**CUADRO No. 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	8	12%
No.	57	88%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 11**



**COMENTARIO:** El 88% de los empleados encuestados, opina que las condiciones físicoambientales de la Alcaldía son inadecuadas; mientras que el restante 12% menciona lo contrario. Estos resultados indican que las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios, no son adecuados para el buen desempeño de las actividades.

**PREGUNTA No. 12**

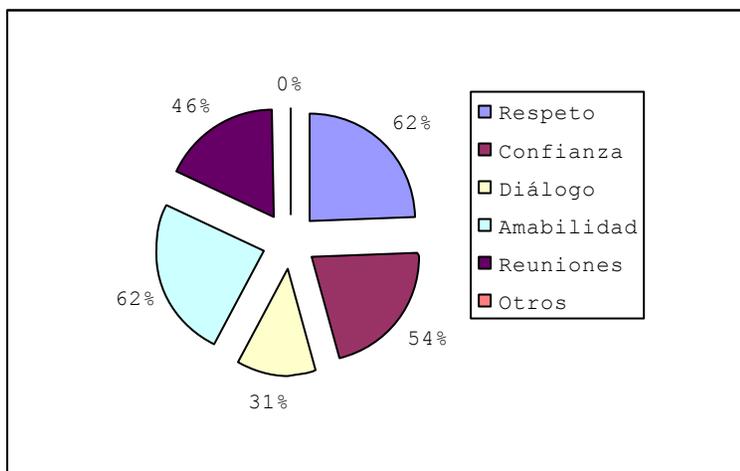
¿Cuáles de los siguientes aspectos positivos observa en la coordinación entre usted, su jefe y sus compañeros?

**Propósito:** Conocer los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable.

**CUADRO No. 12**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Respeto.	40	62%
Confianza.	35	54%
Diálogo.	20	31%
Amabilidad.	40	62%
Reuniones.	30	46%
Otros.	0	0%

**FIGURA No. 12**



**COMENTARIO:** Los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable según los empleados son: el respeto 62%; amabilidad 62% y confianza 54%. Cabe mencionar, que se mencionaron otros aspectos positivos los cuales se muestran claramente en la figura No. 12.

**PREGUNTA No. 13**

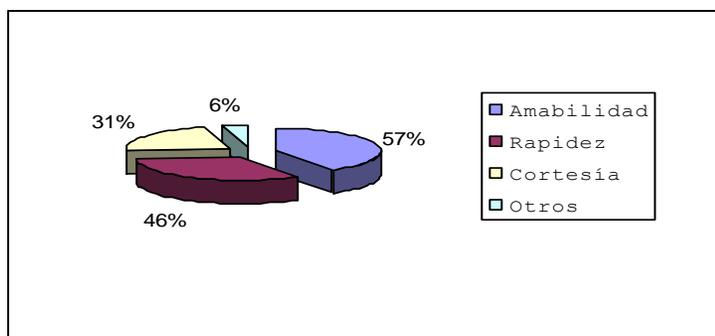
¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta en la prestación de servicios a los usuarios en la Alcaldía?

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

**CUADRO No. 13**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Amabilidad.	37	57%
Rapidez.	30	46%
Cortesía.	20	31%
Otros.	4	6%

**FIGURA No. 13**



**COMENTARIO:** Los aspectos que toman en cuenta los empleados en la prestación de servicios a los usuarios son: amabilidad 57%; rapidez 46%; cortesía 31%; y otros 6%. Lo anterior, indica que de acuerdo a los empleados, en la Alcaldía se preocupan por satisfacer las necesidades de los usuarios brindando servicios con atención personalizada.

**PREGUNTA No. 14**

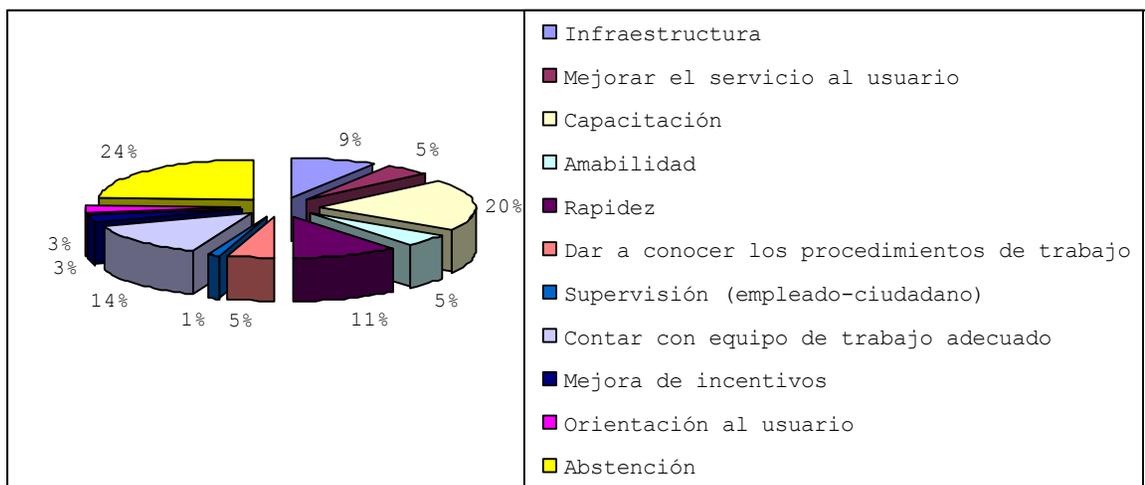
¿Qué sugiere para hacer más eficiente la prestación de servicios a los usuarios?

**Propósito:** Conocer las sugerencias de los empleados para hacer más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

**CUADRO No. 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura.	6	9%
Mejorar el servicio al usuario.	3	5%
Capacitación.	13	20%
Amabilidad.	3	5%
Rapidez.	7	11%
Dar a conocer los procedimientos de trabajo.	3	5%
Supervisión (empleado-ciudadano).	1	1%
Contar con equipo de trabajo adecuado.	9	14%
Mejora de incentivos.	2	3%
Orientación al usuario.	2	3%
Abstención.	16	24%

**FIGURA No. 14**



**COMENTARIO:** Las sugerencias que los empleados mencionan para hacer más eficiente la prestación de servicios son: capacitaciones 20%; contar con equipo de trabajo adecuado 14%; rapidez 11% y la infraestructura 9%. Otras de las sugerencias que obtuvieron menor porcentaje se muestran de forma clara en la figura No. 14.

**PREGUNTA No. 15**

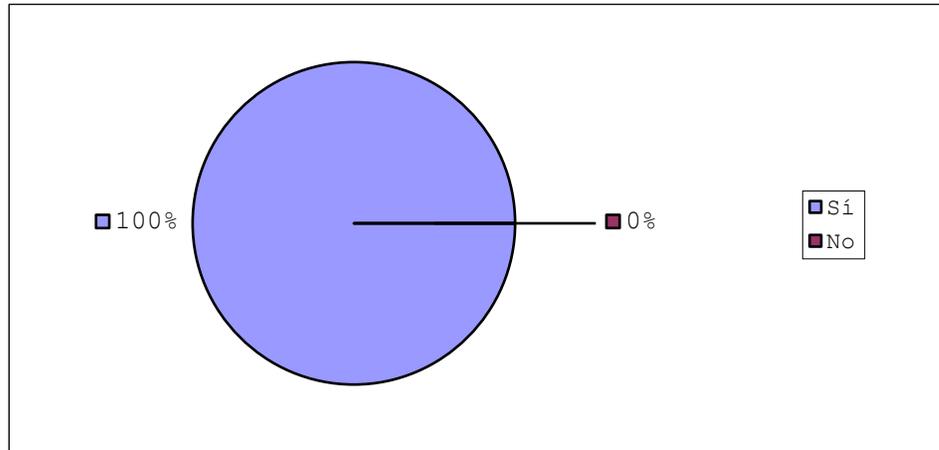
¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios en la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar si los empleados apoyarían el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal.

**CUADRO No. 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	100%
No	0	0%
Totales	65	100%

**FIGURA No. 15**



**COMENTARIO:** El 100% de los empleados encuestados estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal, ya que consideran que se deben a los usuarios y que éstos merecen recibir atención de calidad, como contribuyentes que son.

**ANEXO No. 13.**

**TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS  
USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

**PREGUNTA No. 1**

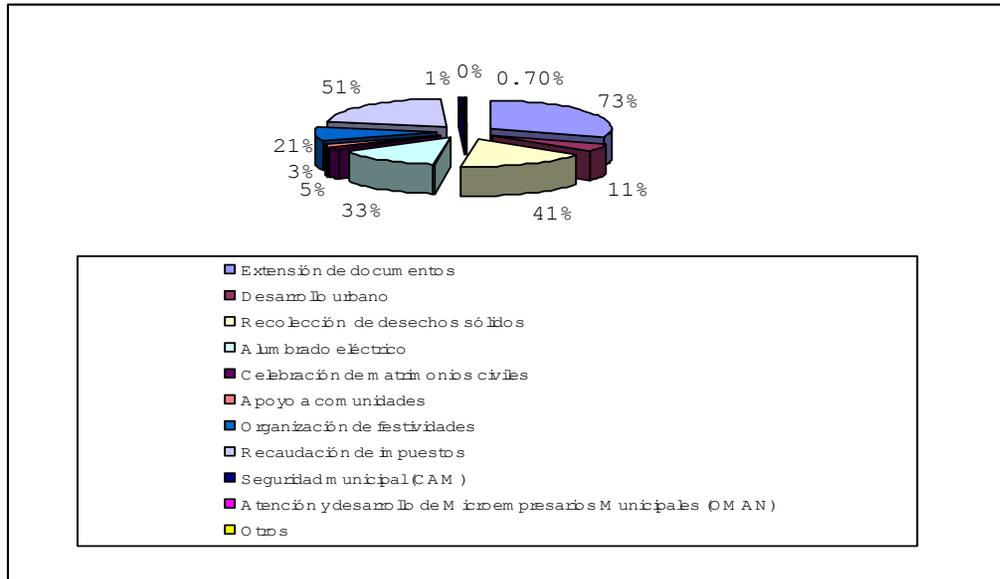
¿Cuáles de los siguientes servicios son los que más solicita en la Alcaldía Municipal?

**Propósito:** Determinar cuáles de los servicios que brinda la Alcaldía a la población son los más solicitados.

**CUADRO No. 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Extensión de documentos.	109	73%
Desarrollo urbano.	16	11%
Recolección de desechos sólidos.	62	41%
Alumbrado eléctrico.	49	33%
Celebración de matrimonios civiles.	7	5%
Apoyo a comunidades.	4	3%
Organización de festividades.	31	21%
Recaudación de impuestos.	76	51%
Seguridad municipal (CAM).	2	1%
Atención y desarrollo de Microempresarios Municipales (OMAN).	0	0%
Otros.	1	0.7%

**FIGURA No. 1**



**COMENTARIO:** Los usuarios encuestados manifestaron que los servicios que más solicitan de la Alcaldía son: extensión de documentos 73%; la recaudación de impuestos 51%; la recolección de desechos sólidos 41% y un 33% señaló que el alumbrado eléctrico. Esto demuestra que dichos servicios son los que tienen una mayor demanda. Cabe mencionar, que los demás servicios que obtuvieron menor porcentaje, se muestran en la figura No. 1.

**PREGUNTA No. 2**

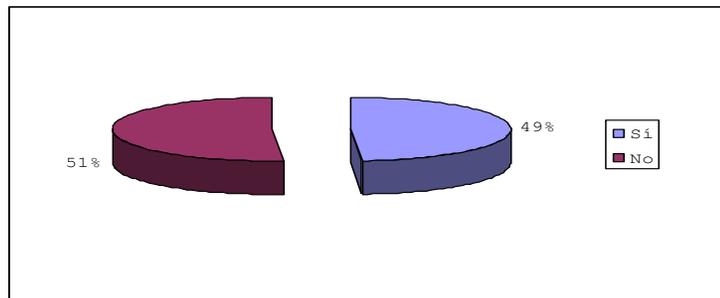
¿Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

**Propósito:** Conocer la opinión de los usuarios relacionado con la rapidez con que son atendidos al solicitar los servicios de la Alcaldía.

**CUADRO No. 2**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí.	73	49%
No.	77	51%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 2**



**COMENTARIO:** Del 100% de las personas encuestadas, el 51% manifestaron que al solicitar los servicios no siempre son atendidos de manera ágil y oportuna; mientras que un 49% consideran que sí se les atiende con rapidez. Esto indica que algunos departamentos que brindan servicios no siempre atienden de manera ágil y oportuna, debido al tiempo que se requiere en cada servicio.

**PREGUNTA No. 3**

Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles de los siguientes servicios le han atendido de manera ágil y oportuna?

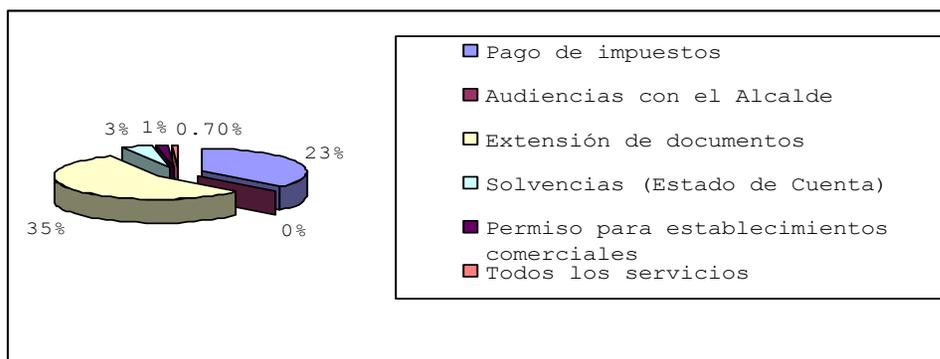
**Propósito:** Determinar que servicios han sido atendidos de manera ágil y oportuna al usuario.

**CUADRO No. 3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pago de impuestos.	34	23%
Audiencias con el Alcalde.	0	0%

Extensión de documentos.	53	35%
Solvencias (Estado de Cuenta).	5	3%
Permiso para establecimientos comerciales.	2	1%
Todos los servicios.	1	0.7%

**FIGURA No. 3**



**COMENTARIO:** De las personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, el 35% opina que la extensión de documentos es un servicio que se brinda de manera ágil y oportuna; mientras que un 23% considera que es el pago de impuestos. Finalmente, los demás servicios que de acuerdo a la pregunta obtuvieron menor porcentaje se muestran en la figura No. 3. Esto significa que en la mayoría de departamentos que se prestan servicios, se necesita aplicar herramientas de control que contribuyan a brindar servicios con calidad.

**PREGUNTA No. 4**

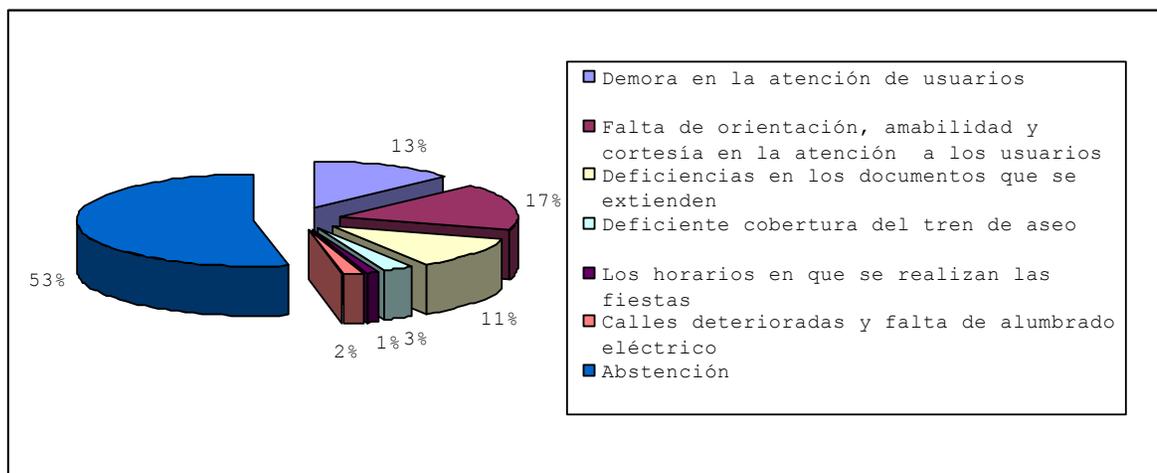
¿Qué tipo de problemas, quejas y reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía?

**Propósito:** Determinar las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

**CUADRO No. 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Demora en la atención de usuarios.	19	13%
Falta de orientación, amabilidad y cortesía en la atención a los usuarios.	26	17%
Deficiencias en los documentos que se extienden.	16	11%
Deficiente cobertura del tren de aseo.	5	3%
Los horarios en que se realizan las fiestas.	1	1%
Calles deterioradas y falta de alumbrado eléctrico.	4	2%
Abstención.	79	53%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 4**



**COMENTARIO:** Las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía según las personas encuestadas son: la falta de orientación, amabilidad y cortesía 17%, las demoras en la atención que se les brida 13% y deficiencias en los documentos que se extienden 11%. Existen otros problemas quejas y reclamos que fueron mencionados los cuales se observan con claridad en la figura No. 4.

**PREGUNTA No. 5**

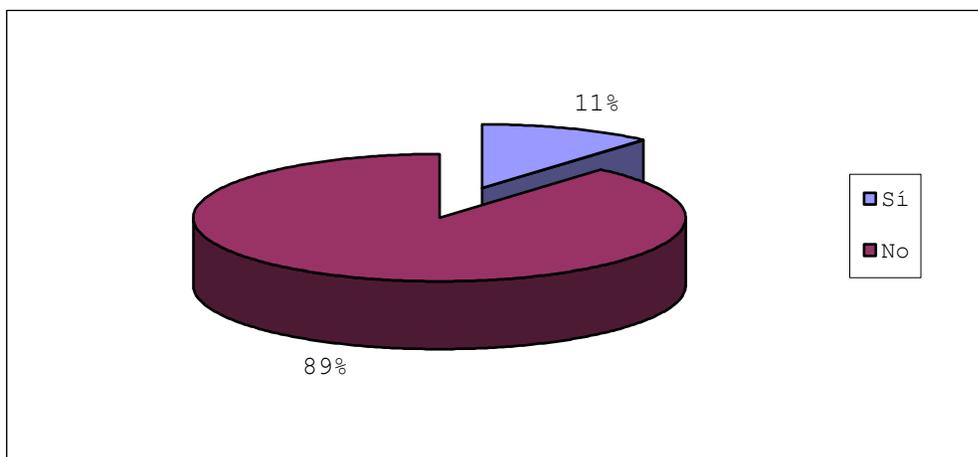
¿Le han brindado soluciones a sus problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar si de los usuarios que han presentado problemas, quejas y reclamos se le han solucionado de manera favorable.

**CUADRO No. 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	8	11%
No.	63	89%

**FIGURA No. 5**



**COMENTARIO:** De los usuarios que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, el 89% manifestaron que sus problemas, quejas y reclamos no se le han resuelto; mientras que un 11% expresó quedar satisfechos porque les resolvieron sus problemas. De lo anterior, se puede inferir que en la Alcaldía no se brinda solución a problemas, quejas y reclamos, ya que la calidad de los servicios no cumple con las expectativas de los usuarios.

**PREGUNTA No. 6**

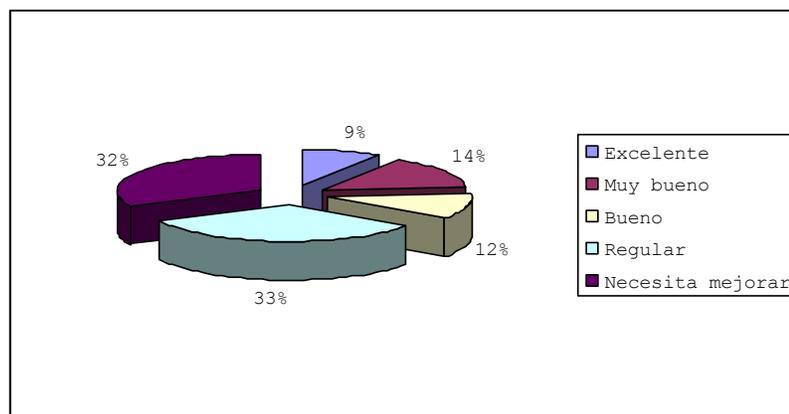
¿Cómo califica el tiempo transcurrido para la realización de trámites ó solución de problemas, quejas y reclamos por parte de la Alcaldía?

**Propósito:** Conocer el grado de satisfacción en relación a la rapidez de solución de problemas, quejas y reclamos.

**CUADRO No. 6**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente.	13	9%
Muy bueno.	20	14%
Bueno.	18	12%
Regular.	50	33%
Necesita mejorar.	49	32%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 6**



**COMENTARIO:** El 33% de los usuarios encuestados consideran que el tiempo transcurrido para realizar un trámite o solucionar un problema, queja o reclamo es regular; el 32% opina que necesita mejorar; un 14% señala que es muy bueno; mientras que un 12% manifiesta que es bueno; y finalmente, un 9% menciona que es excelente. Esto significa que es necesario que se ponga en práctica un proceso de mejoramiento en los procedimientos relacionados con el servicio a usuarios.

**PREGUNTA No. 7**

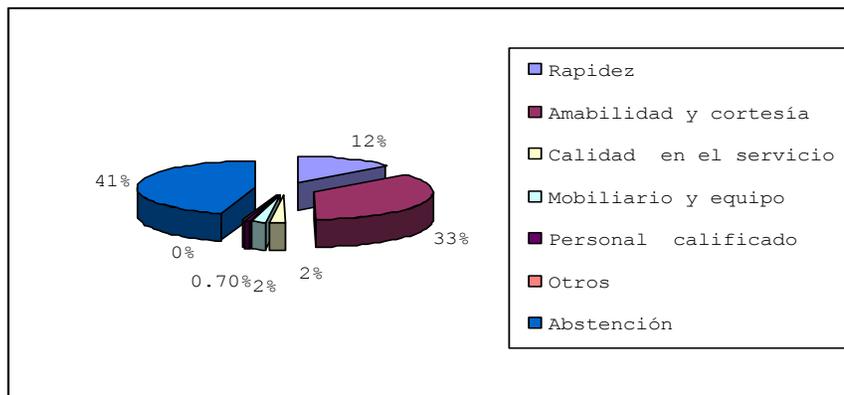
¿Qué aspectos positivos observa en los servicios que presta la Alcaldía?

**Propósito:** Identificar los aspectos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

**CUADRO No. 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez.	18	12%
Amabilidad y cortesía.	50	33%
Calidad en el servicio.	3	2%
Mobiliario y equipo.	3	2%
Personal calificado.	1	0.7%
Otros.	0	0%
Abstención.	62	41%

**FIGURA No. 7**



**COMENTARIO:** Del 100% de los usuarios encuestados, un 41% se abstuvo de contestar; el 33% afirmó que uno de los aspectos positivos que se observan en los servicios que presta la Alcaldía es la amabilidad y cortesía; mientras que un 12% respondió que era la rapidez. Sin embargo, el alto porcentaje de usuarios que no quiso contestar, refleja que los usuarios perciben pocos aspectos positivos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

**PREGUNTA No. 8**

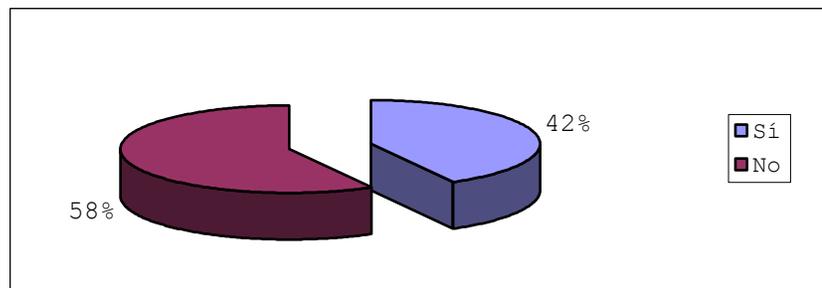
¿Considera que el personal que le atiende está calificado para realizar su trabajo?

**Propósito:** Conocer la apreciación que los usuarios tienen del nivel académico del personal que labora en la Alcaldía.

**CUADRO No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	63	42%
No.	87	58%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 8**



**COMENTARIO:** El 58% de los usuarios encuestados consideraron que el personal que le atiende no está calificado, pues existen deficiencias en algunas actividades que realizan. El restante 42% manifestó que el personal sí está debidamente calificado. Esto significa que los usuarios perciben que el nivel académico del personal que labora en la Alcaldía no es el adecuado ya que consideran que ellos no cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus labores.

**PREGUNTA No. 9**

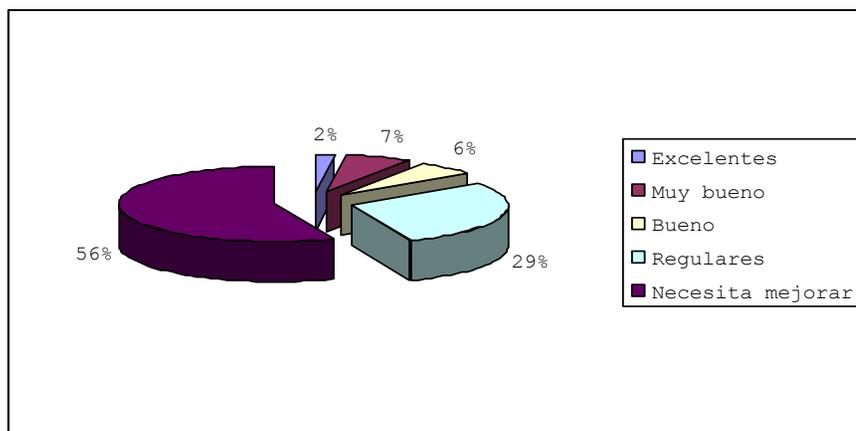
¿Cómo considera las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal?

**Propósito:** Determinar si las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para realizar la prestación de los servicios son las adecuadas.

**CUADRO No. 9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelentes.	4	2%
Muy bueno.	10	7%
Bueno.	9	6%
Regulares.	43	29%
Necesita mejorar.	84	56%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 9**



**COMENTARIO:** El 56% de las personas encuestadas, respondieron que se necesita mejorar las condiciones físicoambientales de la Alcaldía; un 29% opinó que son regulares; el 7% las calificó como muy buenas; un 6% como buenas y finalmente, un 2% señaló que son excelentes. Esta información indica que los usuarios, perciben que las condiciones físicoambientales con que cuenta la

Alcaldía no son las adecuadas para la prestación de los servicios.

**PREGUNTA No. 10**

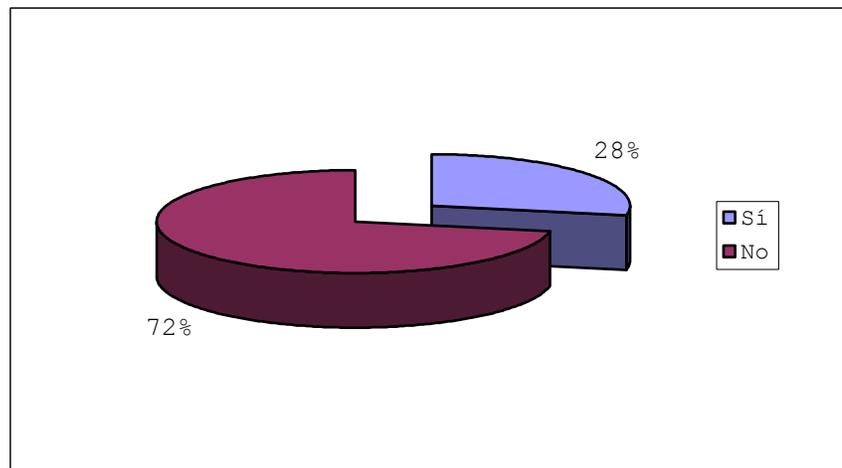
¿Considera que la Alcaldía se preocupa por llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario?

**Propósito:** Conocer si los usuarios consideran que la Alcaldía realiza proyectos enfocados al desarrollo comunitario.

**CUADRO No. 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	42	28%
No.	108	72%
Totales	150	100%

**FIGURA No. 10**



**COMENTARIO:** El 72% de las personas encuestadas manifestaron que la Alcaldía no realiza proyectos que contribuyan al desarrollo comunitario; mientras que el restante 28% contestaron que sí se han realizado este tipo de proyectos. Lo cual indica que, la

gestión municipal no ha procurado la asignación de recursos a obras de desarrollo comunitario que beneficien a su población.

**PREGUNTA No. 11**

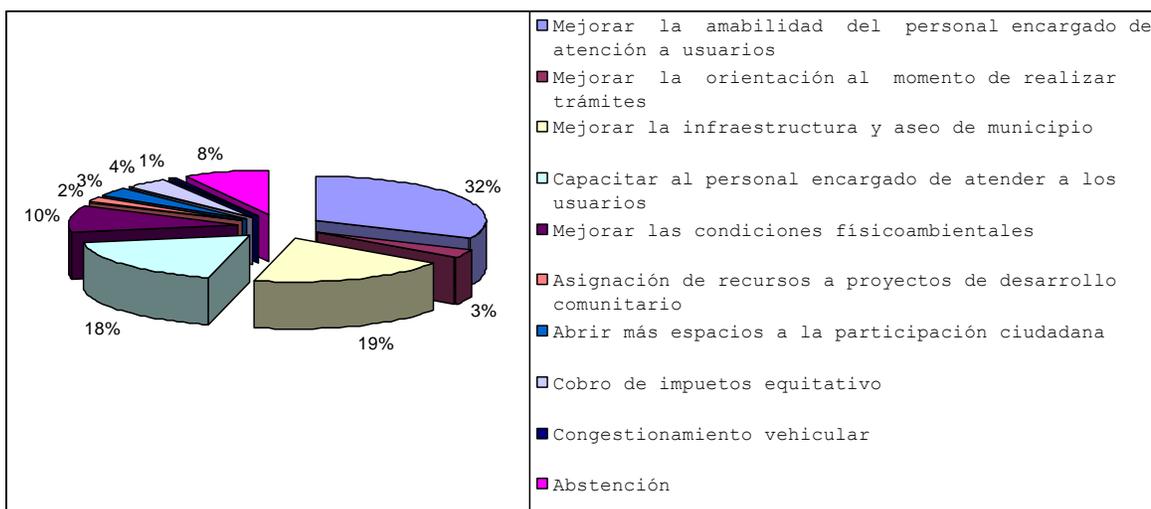
A criterio personal, ¿qué aspectos tendría que mejorar la Alcaldía en el servicio que brinda a los usuarios?

**Propósito:** Identificar los principales aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios.

**CUADRO No. 11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejorar la amabilidad del personal encargado de atención a usuarios.	48	32%
Mejorar la orientación al momento de realizar trámites.	4	3%
Mejorar la infraestructura y aseo de municipio.	29	19%
Capacitar al personal encargado de atender a los usuarios.	27	18%
Mejorar las condiciones físicoambientales.	14	10%
Asignación de recursos a proyectos de desarrollo comunitario.	3	2%
Abrir más espacios a la participación ciudadana.	5	3%
Cobro de impuestos equitativo.	6	4%
Congestionamiento vehicular.	2	1%
Abstención.	12	8%
Totales	150	100%

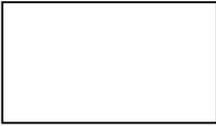
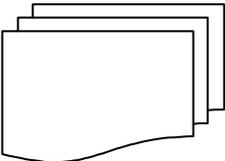
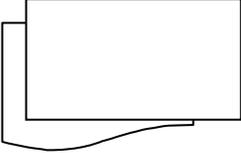
**FIGURA No. 11**



**COMENTARIO:** Para los usuarios encuestados los principales aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios son: mejorar la amabilidad del personal que atiende 32%; mejorar la infraestructura y aseo del municipio 19%; capacitar al personal que atiende a los usuarios 18%; mejorar las condiciones físicoambientales 10% y finalmente, los demás aspectos que obtuvieron menor porcentaje se observan con claridad en la figura No. 4. Lo anterior, significa que los usuarios demandan una atención personalizada ágil y oportuna para satisfacer sus necesidades.

ANEXO No.14.

SIMBOLOGÍA DEL AMERICAN NACIONAL STANDARD INSTITUTE (ANSI) PARA  
LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>INICIO O TÉRMINO:</b> Indica el principio ó el fin del flujograma; además, puede ser lugar.
	<b>ACTIVIDAD:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>DOCUMENTO (S):</b> Representa cualquier documento o documentos que entren (recibidos), o salgan (entrega) del procedimiento.
	<b>COMBINACIÓN:</b> Describe cualquier actividad en la que se involucre la elaboración, traslado o entrega de documentos que se generen en el procedimiento.

**ANEXO No. 15.**

**DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LOS PROCESOS ACTUALES DE LOS  
DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, TESORERÍA Y  
CUENTAS CORRIENTES.**

**A. DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.**

**+ Proceso actual de asentamiento de recién nacidos.**

1. Llega el usuario y solicita la partida de nacimiento.
2. Auxiliar de registro del estado familiar, recibe documentos necesarios.
3. Auxiliar digita la partida de nacimiento.
4. Jefe del Registro del Estado Familiar, firma y sella la partida del recién nacido.
5. Usuario recibe la partida de recién nacido.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad orientada a corroborar la información redactada en la partida para evitar equivocaciones.

**+ Proceso actual de extensión de carnet de minoridad.**

1. Llega el usuario y solicita carnet de minoridad.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela el valor del carnet en Tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar elabora carnet en formulario.

5. Jefe de registro del estado familiar firma y sella el carnet.
6. Usuario estampa sus huellas y firma el carnet.
7. Usuario recibe el carnet de minoridad.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- Existe omisión de la actividad donde se solicita datos personales al usuario.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión del carnet.

 **Proceso actual de celebración de matrimonio.**

1. Llega el usuario y presenta escritura pública del matrimonio en correspondencia.
2. Recibe escritura para la inscripción al Registro del Estado Familiar.
3. Extiende certificación.
4. Asienta la partida en el libro de registros de matrimonio.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación con respecto al tiempo (días) que requiere el trámite.
- Existe omisión de la actividad donde se entrega la partida de matrimonio.

**✚ Proceso actual de extensión de partida de defunción.**

1. Llega el usuario y solicita partida de defunción.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela la tasa por extender el documento en tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar elabora la partida de defunción.
5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de defunción.
6. Usuario recibe la partida de defunción.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- Existe omisión de la actividad en donde se registra los datos de la persona fallecida en cuadro estadístico.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión de la partida de defunción.

**✚ Proceso actual de extensión de partida de divorcio.**

1. Llega el usuario y solicita partida de divorcio.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela el valor por extender el documento en Tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar llena estadístico de divorcio.

5. Auxiliar de Registro del Estado Familiar procede al asentamiento de la partida de divorcio en el respectivo libro.
6. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de divorcio.
7. Usuario recibe la partida de divorcio.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- Existe omisión de la actividad en donde se verifica por medio de los datos que contiene la sentencia la existencia del matrimonio en el respectivo libro.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión de la partida de divorcio.

**✚ Proceso actual de certificación de partida de nacimiento.**

1. Llega el usuario y solicita partida de nacimiento.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar solicita a la persona datos generales.
3. Usuario cancela el valor de la partida de nacimiento en Tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar digita la partida de nacimiento.
5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de nacimiento.
6. Usuario recibe la partida de nacimiento.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- No aclara que datos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la certificación de la partida de nacimiento.

**✚ Proceso actual de extensión de reposiciones.**

1. Llega y solicita reposición de documentos.
2. Usuario cancela el valor de la solicitud de reposición en Tesorería.
3. Auxiliar de Registro del Estado Familiar recibe la solicitud de reposición del documento, sella y ubica el nuevo número y folio del documento.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar digita el documento solicitado.
5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella documento.
6. Usuario recibe documento.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- No aclara que documentos son los que pueden ser sujeto de reposición en la actividad 1.
- Existe omisión de actividades con respecto a la adquisición de solicitud de reposición por parte del usuario.
- La actividad 2, no menciona el monto a cancelar por la solicitud de reposición.

## **B. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.**

Este departamento no cuenta con procesos escritos, por lo que se proponen los procesos de Manejo de Caja de Ingreso Diario y de Control de Egresos Municipales en base al trabajo que se realiza actualmente en el departamento. Estos procesos pueden observarse en el contenido del Programa.

## **C. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.**

### **+ Proceso actual de declaración de impuestos y determinación de pago mensual.**

1. Llega el usuario presenta el balance general de activos que tienen en la municipalidad.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los balances de declaración de impuestos.
3. Jefe de Cuentas Corrientes determina el pago mensual.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes elabora la orden de pago mensual del impuesto.
5. Usuario recibe la orden de pago mensual del impuesto.

### **Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- No existe una actividad en donde se verifique los datos de los balances.
- Existe omisión de actividades con respecto al registro del balance para actualizar la cuenta según su año correspondiente.

### **+ Proceso actual de emisión de solvencia.**

1. Llega el usuario y solicita solvencia municipal.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe documentos necesarios.
3. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes verifica la cuenta en sistema si es solvencia para

inmueble o en el archivero si es para comercio, tomando en cuenta el pago de los desechos sólidos.

4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes elabora solvencia.
5. Jefe de Cuentas Corrientes recibe, firma y sella solvencia.
6. El Sr. Alcalde recibe, firma y sella solvencia.
7. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes entrega de la solvencia al usuario.

#### **Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se verifique los datos de la solvencia extendida para evitar confusiones.

#### **✚ Proceso actual de pago de impuesto de comercio.**

1. Llega el usuario a pagar el impuesto.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe documentos necesarios.
3. Archivista de Cuentas Corrientes busca en los libros de índice por nombre y apellido la tarjeta correspondiente de control del impuesto.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.
5. Usuario cancela orden de pago extendida por la Secretaria/Auxiliar en Tesorería.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se actualice el estado de cuenta del usuario para evitar futuros cobros indebidos.

**+ Proceso actual de pago de impuesto de inmueble.**

1. Llega el usuario a pagar el impuesto.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los documentos necesarios.
3. Archivista y Secretaria/Auxiliar de Cuentas Corrientes busca en el sistema la cuenta.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.
5. Usuario cancela orden de pago en tesorería
6. Usuario Recibe el reporte de su saldo.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde quede registrado el monto a cancelar y el saldo pendiente.

**✚ Proceso actual de reclamo por impuesto.**

1. Llega el usuario y presenta reclamo.
2. Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los documentos necesarios.
3. Archivista y Secretaria/Auxiliar Cuentas Corrientes verifica en el sistema la tarifa, corroborando la cuenta sí es correcta o existe error en el estado de cuenta.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes rectifica cuenta si ha existido alguna equivocación en el cobro de impuesto para que el saldo sea abonado inmediatamente.
5. Usuario recibe el estado de cuenta con su saldo correcto.

**Deficiencias.**

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se dialogue con el usuario para tratar de llegar a un acuerdo favorable.

**ANEXO No. 16.  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.**

