

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"Diseño de un Modelo Administrativo para mejorar la eficiencia
en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía
Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MONTERROSA CARTAGENA, LUIS ERNESTO

PÉREZ MELARA, JAIME NOEL

VAQUERO SANTOS, PEDRO LEOPOLDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO

MAYO DE 2007

CIUDAD UNIVERSITARIA SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano Lic. Emilio Recinos Fuentes.

Secretario(a) Licda. Vilma Yolanda Vázquez de del
Cid.

Docente Director lic. Jorge Antonio Venavides Trejo

Coordinador Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Junio de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Gracias a **Jesucristo** por tu Fuerza, Fe y Paciencia. Agradecimientos a mi **Padre, Armando Monterrosa**, por brindarme el apoyo necesario en todas las áreas y creer en mí. A mi **Madre, Vilma Cartagena** por ser un soporte fundamental y enseñarme con su ejemplo a como desenvolverme en la vida. A mi **Hermana Mery**, por ser pilar importante; a todos ellos los amo y son la razón de mi vida y este esfuerzo va para ustedes... Me honra agradecer; **Peter (Amigo True)** te admiro por demostrarme que la amistad no son palabras, sino que hechos. Gracias a Dios por poner en mi camino a AbY y a ella por ser clave para mi felicidad! Agradezco también a Zidane, Jack Bauer, Dr. House, La Choly, Linkin Park, Sek y Kof.

Luis Ernesto Monterrosa

A Dios por estar conmigo en todo momento y darme la oportunidad de culminar mi esfuerzo y los de mi familia. A mi mamá (**Ofelia Pérez Gómez**) por estar incondicionalmente conmigo en mis sueños y dificultades, creyendo en mí, y dándome lo que mas he necesitado, comprensión y amor incondicional, **A mis hermanas** que de una o de otra forma me apoyaron para que mis esfuerzos sean una realidad, a mi **grupo de tesis** por su comprensión y amistad.

Jaime Noel Pérez Melara

A **Jesucristo**, por su amor que sobrepasa todo entendimiento y por ser el maestro por excelencia que guía cada paso que doy. A mi Mamá (**Rosa Miriam Vaquero**) por ser mi mayor ejemplo de lucha y dedicación; una fuente de inspiración para culminar mi carrera y porque a pesar de la distancia esta a mi lado apoyándome siempre. A mis hermanos (**Ronal y René**) por su apoyo y motivarme a seguir adelante. A mi Abuela (**Candida Vaquero**) por sus valiosos consejos y llevarme en sus oraciones. A mi novia (**Lesly Navarro**) por sus palabras de ánimo y devolverme la felicidad en medio de momentos difíciles. A mis amigos (**Luis, Jaime y Marco**) por compartir mis cargas y mis alegrías, sin saberlo me enseñaron a moldear mi carácter y a **Godofredo Paz**, por su amistad, gracias por creer en mí.

Pedro Leopoldo Vaquero Santos

Al Licenciado **Jorge Antonio Venavides Trejo**, por su paciencia, dedicación y orientación; que guiaron a la culminación exitosa de este trabajo.

Grupo de Tesis

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad, Aspectos Teóricos sobre la Administración, Modelo Administrativo y Eficiencia.

A. Generalidades de la Ciudad de Zaragoza	1
1. Antecedentes	1
2. Área geográfica y límites del municipio	2
3. Extensión territorial y población	2
4. División política y administrativa	3
5. Servicios básicos con los que cuenta la Ciudad de Zaragoza	4
B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza	4
1. Definición	4
a. Municipio	4
b. Alcaldía	5
2. Antecedentes	5
3. Misión	6
4. Visión	6
5. Objetivos	6
6. Estructura Organizativa Actual	8
7. Unidades Organizativas	9
a. Concejo Municipal	9
b. Unidades de Asesoría	9

c. Despacho Municipal	9
d. Gerencia General	9
e. De Registro y Control Tributario	10
f. Contabilidad	10
g. Tesorería	10
h. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	10
i. Departamento de Registro del Estado Familiar	11
j. Servicios Generales	11
8. Marco Normativo	11
C. Generalidades del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de la Libertad	
1. Antecedentes	13
2. Estructura Organizativa	14
3. Servicios que ofrece	14
4. Recursos que utiliza	15
Recursos Financieros	
Recurso Humano	
Recursos Materiales	
Recursos Técnicos	
D. Marco teórico sobre la administración	17
1. Concepto e importancia	17
a. Concepto	17
b. Importancia	18
c. Características	18
2. Proceso Administrativo	19
a. Concepto	19

b. Importancia	20
c. Fases del Proceso Administrativo	20
a) Planeación	20
1. Concepto	20
2. Importancia	21
3. Tipos de Planes	21
• Objetivos	21
• Estrategias	22
• Políticas	22
• Programas	23
• Reglas	23
• Procedimientos	24
• Presupuesto	24
b) Organización	25
1. Concepto	25
2. Importancia	25
3. Herramientas Organizacionales	26
• Organigramas	26
• Manuales Administrativos	26
• Manual de Organización	27
• Manual de Objetivos y Políticas	27
• Manual de Procedimientos	27
• Manual de Análisis y Descripción de Puestos	27
c) Dirección	28
1. Concepto	28
2. Importancia	28
3. Componentes.	28

• Liderazgo	28
• Motivación	29
• Comunicación	29
• Proceso de la Comunicación	30
• Supervisión	31
• Cultura Organizacional	31
d) Control	32
1. Concepto	32
2. Importancia	32
3. Pasos de Control	32
4. Tipos de Control	33
a) Control financiero	33
b) Control Presupuestal	34
c) Control No Presupuestal	35
E. Marco Teórico sobre el Modelo Administrativo	38
1 Modelo	38
a. Concepto	38
d. Modelo Administrativo	39
a. Concepto	39
b. Importancia	39
c. Ventajas y Desventajas	40
F. Eficiencia.	40
1. Concepto	40
2. Bases para medir la eficiencia	41
3. Relación de Eficiencia con Modelo Administrativo	41

CAPITULO II

Diagnostico de la Situación Actual del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de la Libertad.

A. Situación Problemática	42
B. Formulación del Problema	43
C. Importancia de la Investigación	43
D. Objetivos de la Investigación	44
• General	44
• Específicos	44
E. Metodología de la Investigación	45
• Análisis y Síntesis	45
F. Tipo de Investigación	45
G. Técnicas e Instrumentos para Recolectar Información	46
1. Fuentes Primarias	46
2. Fuentes Secundarias	48
H. Determinación del Universo	48
I. Determinación de la Muestra	49
J. Tabulación y Análisis de Datos	50
K. Alcances y Limitaciones	51
L. Análisis de la Situación Actual del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de la Libertad	52
1. Planeación	52
2. Organización	55

3. Dirección	57
4. Control	58
M. Conclusiones	60
N. Recomendaciones	63

CAPITULO III

Propuesta de un Modelo Administrativo para mejorar la eficiencia en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad

A. Aspectos Generales.	65
1. Introducción	65
2. Objetivos	65
3. Importancia del Modelo Administrativo	66
4. Alcance y Limitación del Modelo	67
B. Descripción del Modelo Administrativo para el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad	68
1. Planeación Administrativa	68
a. Misión	68
b. Visión	69
c. Objetivos	69
d. Políticas	70
e. Estrategias	70
f. Presupuestos	71
g. Normas	72

h. Programas	73
i. Procedimientos	73
2. Organización Administrativa	74
a. Organigrama propuesto	75
b. Manual de Políticas propuesto	76
c. Manual de Organización propuesto	79
d. Manual de Descripción de Puestos propuesto	82
e. Manual de Procedimientos propuesto	86
f. Manual de Bienvenida Propuesto	89
3. Dirección Administrativa	91
a. Liderazgo	92
b. Comunicación	93
c. Motivación	94
d. Supervisión	95
4. Control Administrativo	97
a. Control Financiero	97
b. Control Presupuestario	99
c. Control no Presupuestario	99
C. Plan de Implementación del Modelo Administrativo	106
a. Introducción	106
b. Objetivos	106
c. Recursos	107
d. Etapas del Plan de Implementación	108
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	

RESUMEN

El trabajo de investigación se ha realizado por la necesidad que presenta el Departamento de Servicios Generales de contar con un Modelo Administrativo, que contribuya a la modernización de los servicios que presta dicha área.

El Departamento juega un papel importante en cuanto al desarrollo local de la comunidad, es por ello que se hace necesario la elaboración de un documento que apoye a la Jefatura del Departamento al logro de los objetivos esperados.

Para la realización del trabajo se requiere de una base teórica, es por ello que se hace referencia a los aspectos generales de administración y eficiencia, para luego mediante el uso de encuestas, entrevistas y la observación directa, determinar la situación actual administrativa y de prestación de servicios, encontrándose que las principales deficiencias están enfocadas en el área de administración y organización, para luego presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Dentro del modelo administrativo se incluyen, la planeación, objetivos, políticas, estrategias y el plan de implementación del modelo; en la organización la elaboración del organigrama, además se incluyen los diferentes tipos de manuales, en donde en el manual de

procedimientos se tomo en cuenta todos los servicios que este presta, y que requieren un procedimiento definido, todo para benéfico de la comunidad.

En la dirección, se toman aspectos como el liderazgo, la motivación, la supervisión, la comunicación; para el control se presenta un modelo de evaluación del desempeño, también se recomienda informes estadísticos y auditorias que ayuden a la toma de decisiones.

Introducción

El presente trabajo ha sido elaborado con el propósito de diseñar un modelo administrativo que contribuya a la eficiencia en la ejecución de proyectos del Departamento de Servicios Generales, además le servirá de apoyo, ya que éste carece de herramientas administrativos en la realización de las actividades.

El trabajo consta de tres capítulos que se componen de la siguiente manera: El capítulo I detalla los aspectos importantes del Departamento de Servicios Generales, tales como, objetivos, importancia, funciones y otros; al mismo tiempo se exponen aspectos generales de la administración, tomando como base las cuatro etapas del proceso administrativo que son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

El capítulo II contiene el diagnóstico del Departamento de Servicios Generales, en el cual se describe la metodología utilizada y los instrumentos, para luego determinar con base a los resultados las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se plantea el diseño del Modelo Administrativo aplicado al Departamento de Servicios Generales, donde se definen las normas, estrategias, organigrama y manuales de políticas, procedimientos organización, descripción de puestos y bienvenida. Además de un modelo de evaluación del desempeño como mecanismo de control de los empleados.

CAPITULO I
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza,
Departamento de La Libertad, Aspectos Teóricos sobre la
Administración, Modelo Administrativo y Eficiencia.**

A. Generalidades de la Ciudad de Zaragoza

1. ANTECEDENTES

El Decreto Legislativo por el cual se erigió en pueblo con el nombre de Zaragoza, el valle del Tempisque, es desconocido; pero al crearse el distrito de Nueva San Salvador y el Departamento de la Libertad, el 28 de Enero de 1865, se menciona incluido en estas divisiones administrativas al pueblo de Zaragoza. Durante la Presidencia de Don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo de 20 de Abril de 1921, el Pueblo de Zaragoza se elevó a la categoría de villa.

Luego, debido a los esfuerzos de la Alcaldía Municipal y de sus habitantes y contar con todos los servicios públicos indispensables, se hizo acreedora a la categoría de Ciudad, "El día 18 de Julio de 1996 Según decreto N. 772" ¹

"La cabecera de este municipio es la villa de Zaragoza, situada a 600 metros sobre el nivel del mar y a 9.2 kilómetros, al sur de la Ciudad de Nueva San Salvador.

1 Diario Oficial, Decreto N° 772, Tomo 332. Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador ,1996.

Las calles son de tierra y empedradas en su mayoría, y solo las del área urbana del centro de Zaragoza están pavimentadas, siendo las más importantes: 1ª Avenida Norte y Sur, Avenida España, Norte y Sur y la Calle 15 de Septiembre, Poniente y Oriente. La ciudad se divide en los barrios El Calvario, La Cruz y El Centro; servicios públicos con que cuenta son: Alumbrado eléctrico, Agua Potable, Telégrafo, Correos, Unidad de Salud, Juzgado de Paz, Comandancia Local, Escuela Urbana Mixta y Escuela Parvularia.

2. ÁREA GEOGRÁFICA Y LÍMITES DEL MUNICIPIO.

La ciudad de Zaragoza pertenece al Distrito de Nueva San Salvador y esta limitada por los siguientes municipios: al Norte, por Santa Tecla; al Este por San José Villanueva; al Sur, por La Libertad y al Oeste, por La Libertad y Santa Tecla (Ver Anexo 1).

3. EXTENSION TERRITORIAL Y POBLACION

"El Municipio cuenta con una extensión territorial de 22.71 kms², por otra parte, la población es de 25,235 habitantes".² (Ver anexo 2)

² Estadística Sistema Básico de Salud Integral, Zaragoza. (2001)

4. DIVISION POLITICA ADMINISTRATIVA

Para su administración, el municipio se divide en:

ZARAGOZA	
CANTÓN	CASERÍOS
EL BARRILLO	EL BARRILLO LAS BRUMAS AGUA ZARCA EL TRANSITO COL. SAN CRISTÓBAL.
GUADALUPE	GUADALUPE SAN ANTONIO CHILAMA AGUA ESCONDIDA
SAN FRANCISCO	SAN FRANCISCO EL CORRALITO EL JIOTE CORINTO LOT. CASA BLANCA VERACRUZ EL ZAITE RESID. ALTOS DE ZARAGOZA LOT. LOS CEDROS LOT. MIRAMAR SITIO LA MARAÑONERA
SAN SEBASTIÁN	SAN SEBASTIÁN LA ESMERALDA ASUCHÍO

5. SERVICIOS BÁSICOS CON LOS QUE CUENTA LA CIUDAD DE ZARAGOZA

En cuanto a los servicios básicos que tiene acceso la población, están: las telecomunicaciones, servicio prestado por TELECOM, Salnet y Cable Zaravisión; Energía eléctrica, proporcionado por la empresa DEL SUR; Agua potable, suministrado por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA); Unidad de Salud, Transporte intermunicipal, Seguridad pública prestado por la Policía Nacional Civil (PNC) y educación, brindado por Escuela primaria y secundaria (Bachillerato). La Municipalidad por su parte proporciona; Alumbrado público, mantenimiento de pavimento, mercado municipal, Catastro y servicios del Registro del Estado Familiar y Recolección de basura.

B. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza

1. Definición

a. Municipio

Según el artículo 2 del Código Municipal, "El municipio constituye la unidad política administrativa primaria, dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico, que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la localidad, con autonomía para dar su propio gobierno, en coordinación con

las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general”³

b. Alcaldía

Se entiende como tal, el Alcalde, conjuntamente con el Concejo Municipal, desarrolla sus actividades institucionales, que si bien, representan niveles diferenciados de Administración, forman una unidad indisoluble en el cumplimiento y ejecución de las políticas municipales.

2. Antecedentes

Debido al ritmo acelerado de crecimiento poblacional y la búsqueda de satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio, los servicios que la Alcaldía Municipal de Zaragoza ha mantenido a través de los diferentes departamentos en el transcurso de su funcionamiento son: de Registro y Control Tributario, de Registro del Estado Familiar y de Servicios Generales.

Además, en sus inicios la mayoría de las actividades se ejecutaron en el área urbana del Municipio, pero con el desarrollo de la infraestructura vial se han expandido algunos servicios como: Aseo Público, Alumbrado, Mantenimiento y Pavimentación, Barrido de Calles.

La Alcaldía Municipal de Zaragoza actualmente se encuentra ubicada sobre la Calle 15 de septiembre y Av. España, como

³ Código Municipal. 1986 El Salvador.

gobierno local dirige y administra cuatro cantones y veintidós caseríos de carácter rural y semirural.

3. Misión

“La Municipalidad en conjunto con sus comunidades y sectores promuevan el bienestar de la familia, la participación organizada para la toma de decisiones en la inversión, que permitan desarrollar el municipio de Zaragoza, a través de la prestación de los servicios públicos y privados con calidad y prontitud, en función del bien común de sus habitantes”⁴

4. Visión

“Un municipio con seguridad ciudadana, reforestado, organizado con fuentes de trabajo, saludable, turístico, limpio, sin contaminación en sus ríos, con protección de los recursos naturales en donde las familias tengan acceso a la educación, sitios de sano esparcimiento, recreativos y deportivos con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, alcantarillados, calles en buen estado”.⁵

5. Objetivos

- “Coordinar y garantizar el servicio de transporte para el desarrollo de las funciones propias de todas las dependencias de la administración municipal.

⁴ Plan Participativo de Desarrollo e Inversión del Municipio de Zaragoza, Pág. 4, 2001.

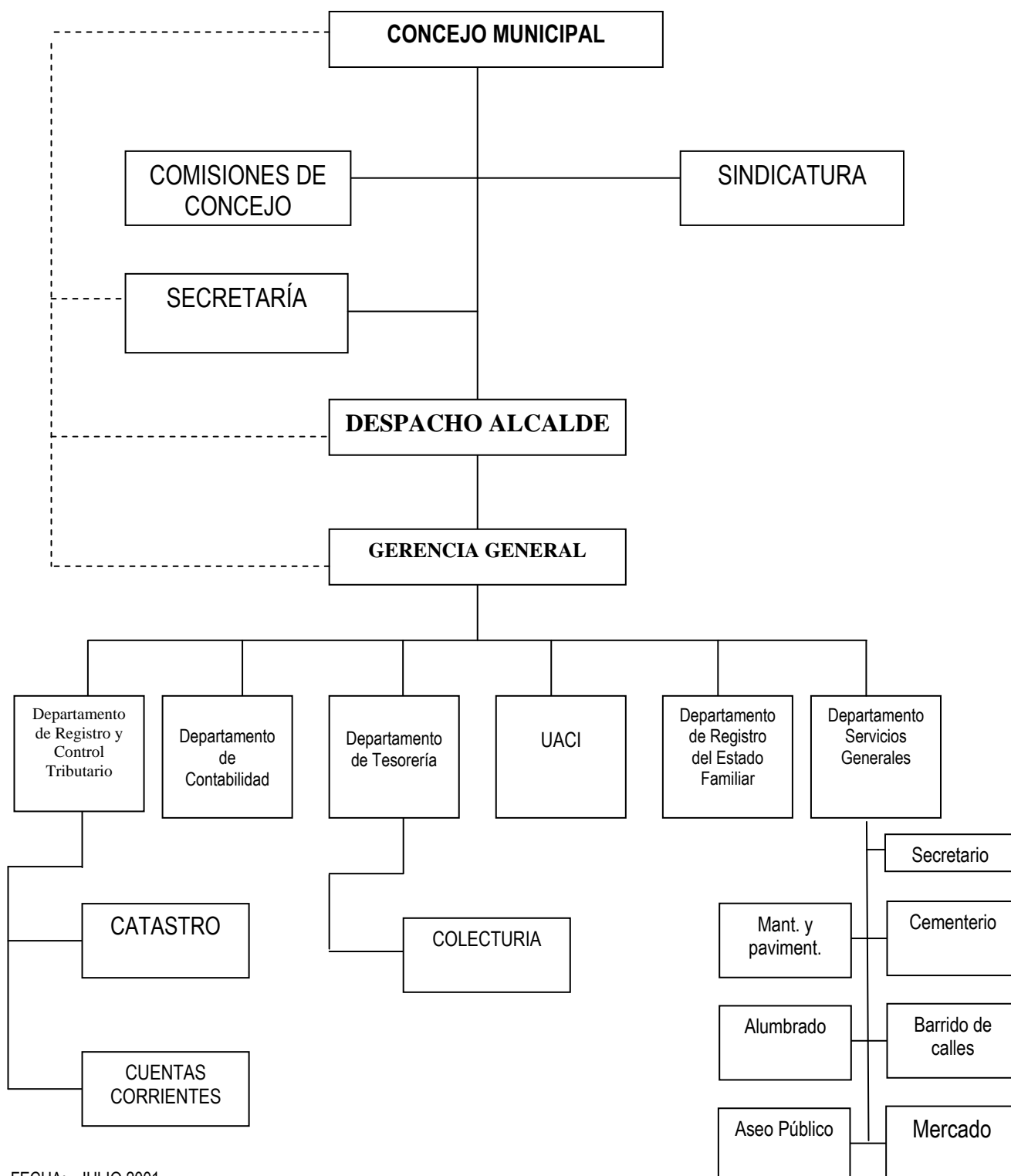
⁵ Ibid. Pag. 4

- Buscar los mecanismos para velar por que las instalaciones donde funcionan las dependencias de la Administración permanezcan en estado de limpieza y orden.
- Coordinar y velar por el cumplimiento de los procesos de servicios generales.
- Brindar el mantenimiento de las instalaciones públicas y servicios de aseo a todas las áreas del Municipio.
- Solicitar y suministrar los elementos de aseo e implementos de trabajo a los Auxiliares de Servicios Generales de la Alcaldía.
- Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza de la dependencia".⁶

⁶ Ibid. Pág. 5.

6. Estructura Organizativa Actual

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA



FECHA: JULIO 2001

ELABORACIÓN: Jefatura Administrativa de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad

Plan Participativo de Desarrollo e Inversión del Municipio de Zaragoza

7. Unidades Organizativas

a. Concejo Municipal

Constituye el primer nivel jerárquico de decisión de la Alcaldía, el cual establece las políticas de acción institucional y las metas de cada área de actividad de la administración municipal, además está conformado por el Sr. Alcalde, un síndico, seis regidores propietarios y cuatro regidores suplentes.

b. Unidades de Asesoría

Apoyan al Concejo Municipal, al Sr. Alcalde, la Gerencia y demás unidades que lo requieren. Las principales son: Asesoría Legal, Sindicatura, Secretaría Municipal, Comunicaciones y Prensa, Comisiones Municipales, Auditoría Interna y Comité Técnico.

c. Despacho Municipal

El Sr. Alcalde dirige y supervisa el quehacer de la alcaldía y en virtud de los múltiples compromisos y obligaciones inherentes al cargo, delega previa autorización del Concejo, determinadas atribuciones y funciones que son propias de la dirección y administración.

d. Gerencia General

Es la unidad orgánica en la cual el Sr. Alcalde, por acuerdo del Concejo Municipal delega la dirección del funcionamiento interno de la Alcaldía, ejecutando principalmente las disposiciones de carácter administrativas, teniendo bajo su cargo los departamentos

siguientes: Registro y Control Tributario, Contabilidad, Tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Registro del Estado Familiar y Servicios Generales.

e. Registro y Control Tributario

Este abarca los servicios de Catastro y Cuentas Corrientes, Catastro se encarga de las mediciones y Aperturas de Cuentas de Contribuyentes así como su respectiva calificación y registro; por otra parte, Cuentas Corrientes Actualiza las Fichas de los Contribuyentes, y busca recuperar la mora por impuestos municipales ya sean estos por inmueble, habitacionales o comerciales.

f. Contabilidad

Es el encargado de llevar un registro de todos los ingresos y egresos que percibe la alcaldía, para saber si la partida presupuestal permite la realización de los diferentes proyectos.

g. Tesorería

Encargado del manejo, recaudación y contraloría eficiente de los recursos financieros que permiten la oportuna ejecución del plan de Gobierno Municipal.

h. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

Esta unidad controla las Contrataciones y Adquisiciones que la alcaldía requiere, promoviendo la competencia de la Licitación Pública, y en consecuencia sugiere en cual empresa adquirir el producto o servicio.

i. Departamento de Registro del Estado Familiar

También llamado del Registro Civil, es el que se ocupa de los diferentes asentamientos, tales como: Nacimiento, Defunción, Marginación y Matrimonio, además extiende las diferentes certificaciones de los mismos.

j. Servicios Generales

Es el encargado de brindarle respuesta oportuna a las solicitudes demandadas a los problemas que enfrenta la población del municipio, conforme al programa y presupuesto asignados a dicha área, con el objeto de cumplir con los compromisos previamente solicitados. Los principales servicios que proporciona son:

- Mantenimiento y Pavimentación
- Cementerio
- Alumbrado
- Barrido de Calles
- Aseo Público
- Mercado

8. Marco Normativo

- **Constitución de la República:** se establece en el artículo 202 y 204 que el código Municipal es el instrumento legal que regirá el funcionamiento de las alcaldías. (Decreto N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 1983).
- **Código Municipal:** desarrolla y precisa los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas

de los municipios. (Decreto N° 274, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, 1986).

- **Ley de la Corte de Cuentas de la República:** establece que será la encargada de verificar la transparencia de la gestión al examinar las actividades financieras, administrativas y operativas del sector público incluyendo las alcaldías. (Decreto N° 438, Diario Oficial N° 176, Tomo N° 328, 1995).
- **Ley General Tributaria Municipal:** se establecen los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria (Decreto N° 86, Diario Oficial N° 242, Tomo 313, 1991).
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública:** regula las compras de bienes y servicios, que ayudaran al cumplimiento de las actividades de este tipo de instituciones. (Decreto N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347, 2000).
- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES):** busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad (Decreto N° 74, Diario Oficial N° 176, Tomo N° 300, 1988).
- **Ordenanzas:** Son normas jurídicas de aplicación general dentro del Municipio sobre asuntos de interés local.

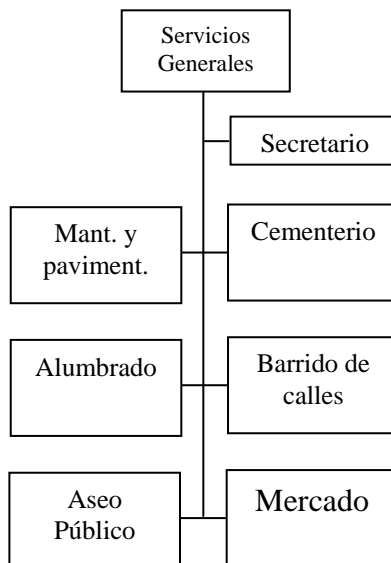
**GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD.**

1. ANTECEDENTES

Este Departamento surgió en el año 1995, debido a las necesidades de la población que cada día requerían de más proyectos de desarrollo local y su respectivo mantenimiento; por esta razón toma la iniciativa de dar más formalidad a los servicios que hasta ese momento se brindaban, fundando el Departamento de Servicios Generales que es el soporte básico de la Alcaldía Municipal de Zaragoza. Al inicio de las actividades contaban con 9 empleados los cuales desempeñaron labores de aseo público y mantenimiento de las principales calles y avenidas. Al mismo tiempo como consecuencia del desarrollo y crecimiento poblacional esta Unidad Organizativa ha sufrido cambios tanto en la estructura como funciones y por consiguiente se han incrementado a 27 el número de empleados.

Esta área tiene un papel importante tanto para la comunidad, así como para la misma Alcaldía, ya que con la respectiva operatividad se mide la buena gestión que la comuna desarrolla, debido que los usuarios toman en cuenta el desempeño de la Municipalidad con base a la respuesta oportuna que brinda a las necesidades y a la ejecución de proyectos que lleven más desarrollo para los habitantes.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



FECHA: JULIO 2001

ELABORACIÓN: Jefatura Administrativa de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad

Plan Participativo de Desarrollo e Inversión del Municipio de Zaragoza

3. SERVICIOS QUE OFRECE

Los principales servicios que proporciona son los siguientes

- **Mantenimiento y Pavimentación:** este ha sido de mucha importancia, ya que se ha expandido y brindado una mayor cobertura a la población, puesto que en la actualidad se cuenta con una mejor infraestructura vial, lo que permite un mayor acceso a zonas que antes eran difíciles de cubrir; a su vez, esto ha traído consigo que se incrementen

los trabajos de bacheo, señalización y mantenimiento vial.

- Cementerio: incluye limpieza, excavación de tumbas y todo lo relacionado al mantenimiento de dicho lugar.
- Alumbrado: incorpora la evaluación, reparación e instalación del alumbrado público.
- Barrido de calles: consiste en mantener limpias las principales calles y aceras de la ciudad para evitar la acumulación de basura en los tragantes.
- Aseo público: se realiza mediante los camiones recolectores y la función principal es recoger los desechos sólidos de la población y los previamente acumulados por el servicio de barrido de calles.
- Mercado: debido al tamaño reducido del mercado municipal el servicio se limita solamente al aseo, mantenimiento y ornato.

4. RECURSOS QUE UTILIZA

Entre los recursos con que cuenta el Departamento de Servicios Generales para la realización de sus funciones se pueden mencionar: Financieros, Humanos, Materiales y Técnicos, los cuales son limitados y por esta razón surge la necesidad de la implementación de un Modelo Administrativo que haga más eficiente la utilización de dichos recursos.

FINANCIEROS

El Departamento de Servicios Generales recibe la asignación presupuestaria con base a los recursos que necesita para su funcionamiento, siendo asignados por el Concejo Municipal.

HUMANO

El personal de planta se encuentra distribuido de la siguiente manera:

SERVICIOS GENERALES	CANTIDAD
Jefe del Departamento	1
Secretario Administrativo	1
Empleados Operativos	23
Empleados Eventuales	2
TOTAL	27

MATERIALES

Entre los principales recursos materiales con los que cuenta están:

2 camiones para la recolección de basura

500 sillas

2 Pick up

1 Ambulancia

2 Canopis

Herramientas de Construcción

Materiales de Limpieza

Materiales Eléctricos

1 Computadora

TECNICOS

El Departamento de Servicios Generales carece de estos recursos, por lo que se hace necesario la creación de un Modelo que brinde las herramientas técnicas administrativas tales como: Organigramas, Manuales de Organización, de procedimientos, de descripción y análisis de puestos, de objetivos y políticas, que hagan más eficiente la realización de los diferentes proyectos que realiza.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

3. CONCEPTO E IMPORTANCIA

a. Concepto

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos buscan eficientemente objetivos específicos”⁷

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la empresa y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”⁸

El significado del termino administración, es un concepto amplio y que conlleva un proceso que tiene como meta principal el logro de los objetivos, con los recursos con que se cuenta.

De lo anterior se puede deducir que el éxito de la administración depende del grado en que se alcancen los objetivos fijados.

⁷ Koonts, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Grill, 1998. México. 6ta Edición Pag. 6.

⁸ Stoner, y otros. Administración. 1996. Editorial Prentice-Hall. México. Pág.7

En resumen la administración pretende alcanzar un objetivo mediante el esfuerzo conjunto de todo el Recurso Humano involucrado.

b. Importancia

La administración es una de las actividades humanas más importantes, puesto que resulta innegable la trascendencia que tiene ésta en la vida del hombre, ya que garantiza la coordinación de esfuerzos individuales y colectivos, en el trabajo ejecutado para alcanzar cualquier objetivo.

La importancia de la administración consiste en impartir eficiencia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

c. Características

“Universalidad: Se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios.

Especificidad: aunque va siempre acompañada de otras situaciones índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y diferente a los que acompaña.

Unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos, es única y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se aplica en acción.

Unidad jerárquica: todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración".⁹

Por lo tanto la administración se aplica en cualquier tipo de empresa, no importando el tamaño, actividad económica, ubicación geográfica, aun se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos y departamentos que componen la estructura organizativa, pero aplicada de acuerdo a la naturaleza especificada de cada institución.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

a. Concepto

Los partidarios de la Escuela del Proceso Administrativo, consideran a la administración como una serie de pasos o funciones individuales que integran un proceso total, este pensamiento fue desarrollado a fines del siglo XIX sin embargo aun mantiene su vigencia, y se define como: "El proceso lógico que tiene como fin permitir que la administración pueda realizarse, guiando a la empresa hacia la obtención del objetivo que se ha fijado, controlando hasta que punto y en qué forma está siendo logrado".¹⁰

Toda persona al frente de una organización diseña planes, distribuye las actividades originadas del plan elaborado, y este se desarrolla por medio de la participación de otros, manteniendo las acciones dentro de las normas establecidas

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. 27.

¹⁰ Díaz Callejas Osmín Ernesto. Administración de Empresas I. Imprenta Offset Ricaldone. 1990. El Salvador. Pag. 64.

para lograr el resultado deseado y de esta manera corregir las fallas.

Existen diversos puntos de vista en cuanto a las etapas que comprende el proceso administrativo, sin embargo, en el presente estudio se hará referencia a los siguientes: planeación, organización, dirección y control.

b. Importancia

Es de vital importancia, debido que su aplicación es universal, es decir las fases fundamentales de planear, organizar, dirigir y controlar son básicas para todo gerente, de esta manera estructura el desempeño de cualquier actividad, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles, facilitando la consecución de los objetivos y resultados propuestos.

c. Fases del Proceso Administrativo

a) Planeación

1. Concepto

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ".¹¹

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración Teórica y Práctica. Editorial Limusa 2001, México. Pag. 165.

En la fase de la Planeación, a medida que se analiza la información relevante, se logra tener una base importante para prever hechos y determinar cursos de acción que permiten a la empresa lograr los objetivos establecidos.

2. Importancia

El propósito primordial de la planeación es reducir el grado de incertidumbre, en la medida que el conocimiento de los hechos que influyan en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerque al nivel de certeza.

3. Tipos de Planes

- **Objetivos**

"Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no sólo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue, mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control."¹²

Los objetivos representan actividades futuras y son vitales para la institución u organización, además de ser cuantificables o medibles deben representar deseos accesibles y específicos para dar una idea de la forma de lograrlo, así como plasmarlo de manera que puedan ser alcanzados. En la institución todo el personal debe conocer el objetivo u objetivos de la misma.

¹² Koonts, Harold y Wehrich, Heinz. Op. Cit. Pág. 129.

- **Estrategias**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”¹³

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos. Por consiguiente el propósito es, entonces, determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una imagen de lo que se quiere que sea la organización.

- **Políticas**

“Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”¹⁴

Las políticas delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas, tienden a determinar de antemano las aspiraciones, a evitar los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes. La fase de planeación incluye la formulación y uso de lineamientos generales porque contribuyen a determinar lo que debe hacerse y el marco dentro del cual pueden tomarse iniciativas con el fin de efectuar el trabajo.

¹³ Ibid Pag. 130.

¹⁴ Ibidem.

- **Programa**

"Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos para emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado"¹⁵

Los programas son los tipos de planes más complejos porque varían mucho en cuanto tiempo y formato. Normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se efectuarán, las instalaciones que se incluirán los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos y el trabajo en conjunto

- **Reglas**

Establecen "acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona"¹⁶. De manera ordinaria las reglas son la forma más simple de un plan. Así una regla requiere que una acción específica y definida respecto una situación se lleve o no a cabo.

Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. A menudo se confunden con las políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones. Por lo tanto las políticas son de aplicación general mientras que las reglas de uso específico.

¹⁵ Koonts, Harold y Wehrich, Heinz. Op. Cit. Pág. 132..

¹⁶ Ibid. Pag. 131

- **Procedimientos**

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”.¹⁷

Es decir, señalan el conjunto de pasos que deben utilizarse para llevar a cabo una actividad, los cuales deben ser minimizados, analizados para cambiar o eliminar alguno, deben ser calculados con base en el tiempo así como controlados.

- **Presupuesto**

“Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles”¹⁸

También el presupuesto está dado con base al tiempo ya que representa las expectativas razonables para un periodo dado, ya que permiten medir con certeza el cumplimiento de los resultados esperados.

Por lo tanto, constituyen una herramienta de planeación y de control, además de coordinación porque unifica el

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Koonts, Harold y Weihrich, Heinz Op. Cit. Pag. 246.

esfuerzo de todos para que el trabajo sea realizado en forma conjunta y obtener los resultados proyectados.

b) Organización

1. Concepto

“Es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados, y la provisión para la delegación y coordinación de la autoridad”.¹⁹

Reyes Ponce define la organización como “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.²⁰

En esta fase, se establecen las relaciones entre grupos e individuos coordinando las actividades con el objetivo que las diferentes unidades administrativas se integren y obtengan los recursos para lograr el buen funcionamiento. Es la estructura óptima que permite la División del Trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades.

2. Importancia

Determina las jerarquías necesarias y agrupa las actividades en departamentos y secciones, con el fin de simplificar la ejecución de las tareas dentro de su grupo

¹⁹ Ibid. Pag. 246.

²⁰ Reyes Ponce, Agustin. Op. Cit Pag. 212.

social, evitando así la ineficiencia, el incremento de los costos y el consecuente desperdicio de los recursos disponibles.

3. Herramientas Organizacionales

En la fase de organización se crea la estructura escalar que concentra las funciones, asigna la autoridad y responsabilidad a quien las ejecute con el objetivo de facilitar el cumplimiento de las actividades y a tal efecto son necesarias las siguientes herramientas:

- **Organigramas**

Son representaciones gráficas de las relaciones de dependencia y jerarquía que existe entre los diferentes niveles o puestos de una organización, con el propósito de mostrar la importancia relativa de cada cargo.

Son de gran utilidad, debido a que proporcionan información de manera gráfica de las unidades y relaciones jerárquicas dentro de una organización, identificando la comunicación existente entre los diferentes niveles y las posibles fallas estructurales que se pueden presentar.

- **Manuales Administrativos**

Los manuales son instrumentos que contienen objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas, y relaciones de cada unidad organizacional por separado y de la empresa como un todo.)

Cuando se elabora técnicamente ayuda a promover el entendimiento de las estructuras a través de las descripciones de las diversas funciones.

En toda institución se pueden identificar diferentes tipos de manuales y entre los más importantes están:

✓ **De Organización**

Muestran como esta constituida la empresa e identifica los puestos y la relación que existe entre ellos. Además se detallan la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las diferentes unidades administrativas.

✓ **De Objetivos Y Políticas**

Representa un recurso técnico que ayuda a orientar al personal acerca de las políticas que servirán para el logro de los objetivos institucionales de una forma clara y definida.

✓ **De Procedimientos**

Contiene la descripción de los procesos que deben seguirse en la ejecución de las actividades, mediante expresiones y símbolos que faciliten su comprensión.

✓ **De Análisis Y Descripción De Puestos**

Describe las funciones, responsabilidades autoridad y relaciones del puesto, incluyendo el perfil requerido para ocuparlo.

c) Dirección

1. Concepto

Para James A.F. Stoner Dirección: "es la fase del proceso administrativo que consiste en trabajar con otro y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización"²¹

Es el proceso de coordinar el esfuerzo del recurso humano para conseguir el alcance de los objetivos propuestos por medio de influir en el desempeño individual y de grupo, de tal manera que los trabajadores deben ir buscando obtener los objetivos empresariales como que fueran personales.

2. Importancia

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los empleados mediante el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión y la cultura organizacional.

3. Componentes.

- **Liderazgo**

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"²²

El liderazgo es importante ya que representa una herramienta con la cual los administradores se valen para guiar e influir en las personas y que estas cumplan con sus labores de una manera eficiente sin que se requiera de una constante supervisión.

²¹ Stoner James A.F. y otros , Administración.. México, Prentice Hall, Tercera Edición , 1989, Pág., 826

²² Koonts, Harold y Wehrich, Heinz. Op. Cit Pag. 532.

- **Motivación**

Según Koont, la motivación "Es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares."²³

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."²⁴

Es la necesidad y predisposición de actuar de una persona en busca de objetivos. Es tarea principal de los administradores incentivar e inducir al recurso humano a actuar en la forma esperada dentro de la empresa, ya que solamente de esa manera se obtendrán los resultados proyectados.

La motivación constituye un elemento indispensable para que las personas desempeñen con agrado las actividades a ellas encomendadas, esto permite aumentar la productividad de empresa.

- **Comunicación**

Es la base principal para transmitir determinada información a individuos o grupos con el objetivo de llegar a un entendimiento.

²³ Ibid. Pág. 501.

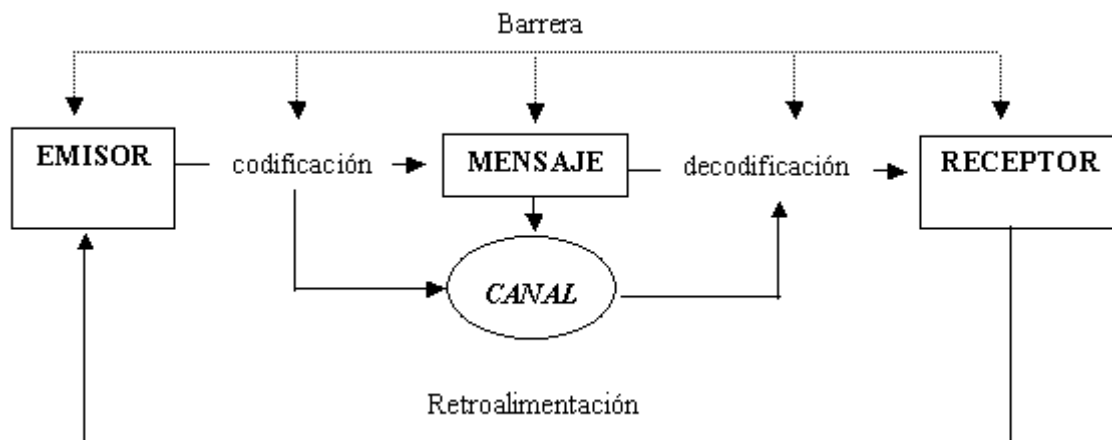
²⁴ Solana, Ricardo. Administración de Organizaciones. Argentina. Ediciones Interoceánica. 1993. Pag. 208

En toda organización la comunicación es el medio mas eficiente para establecer vínculos entre las personas, logrando de esta manera facilitar el proceso de administración, a la vez identifica los problemas y acciones preventivas como correctivas para la toma de decisiones.

- **Proceso de la comunicación**

En este proceso hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. El emisor es quien inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor a través de un canal establecido, éste a su vez analiza la información y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ²⁵



- **Supervisión**

La supervisión "supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas"²⁶

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos operativos aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función.

Sirve de enlace entre los jefes y los subalternos, ya que encuentra contacto con unos y otros, transmitiendo las inquietudes, opiniones y temores de los trabajadores.

- **Cultura Organizacional**

Según Chiavenato es "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."²⁷

Por consiguiente, es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica empresarial.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que planifican ser competitivas.

²⁶ Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. Pág. 340.

²⁷ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración I, Editorial Mc. Graw Hill (1989) pag. 464

d) Control

1. Concepto

El control es "El proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas".²⁸

El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. El control como fase del proceso administrativo consiste en realizar una comparación de los resultados reales con los planes establecidos, al mismo tiempo comprobar su cumplimiento y en caso de ser necesario, corregir las desviaciones.

2. Importancia

Se conoce como la fase crítica del proceso administrativo ya que brinda información de la forma en que se han realizado las demás fases, también hace posible la medición del desempeño en comparación con patrones y planes establecidos, lo que permite aplicar medidas correctivas, garantizando de esta manera la obtención de los planes previstos.

3. Pasos de Control

Para regular las actividades de la Organización a si como también los planes predeterminados y asegurar de esa forma

²⁸ Stoner James A.F. y otros , Op.Cit. Pág. 610.

el logro de los objetivos, el control utiliza los siguientes pasos básicos:

a) Establecimiento de Normas: establece parámetros de rendimiento y variaciones aceptables con las que se puedan evaluar los resultados.

b) Medición del desempeño: supervisar las actividades para conocer lo realizado.

c) Comparación del resultado con las normas: se evalúa la ejecución de las actividades con respecto a las normas establecidas, es decir, identificar la relación existente de lo que se está haciendo, con lo que se debería de hacer.

d) Acción correctiva: El objeto del control es prever y corregir los errores. Ajustando en forma inmediata las desviaciones, y determinando la causa de las mismas.

4. Tipos de Control

a) Control financiero

- **Estados financieros.**

“Representan el análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran y salen, de la organización”²⁹

La información presentada en los estados financieros constituye un recurso que interesa al administrador para la toma de decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. El balance general refleja la situación de los

²⁹ Stoner James A.F. y otros , Op.Cit. Pág. 618.

recursos propios y ajenos a una fecha específica, mientras que el estado de resultados el nivel de las utilidades en un periodo determinado.

- **Razones financieras**

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el administrador requiere de algunos criterios, estos se utilizan frecuentemente como razones o índices, que relacionan datos financieros entre sí, los cuales son utilizados para conocer la liquidez, la eficiencia en las operaciones y en el manejo del crédito recibido, así como la situación del rendimiento con respecto a la inversión.

Auditoria Contable: "permite validar la honradez y justicia de los estados financieros, proporcionando una base crítica para las decisiones gerenciales" ³⁰

La auditoria, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la veracidad de las cifras que muestran los estados financieros, de tal situación que todas las operaciones estén debidamente registradas de acuerdo a las normas de contabilidad vigentes.

b) Control Presupuestal

- **Control presupuestal**

"Es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Así, los presupuestos son estados de

³⁰ Ibidem

resultados anticipados, ya sea en términos financieros o no financieros”³¹

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Además, ayuda a ejercer las acciones necesarias tendientes a comprobar resultados, a través de una constante evaluación de las actuaciones reales en comparación con lo planificado, unificando el trabajo de todos los integrantes de la empresa.

Constituye una previsión de ingresos, gastos para un periodo de tiempo determinado. En el presupuesto se determinan los egresos que se van a realizar, los programas y objetivos deseados y los ingresos asignados para su financiamiento.

En consecuencia a lo anterior, se entiende como control presupuestal la investigación de hechos para compararlos con los planes o presupuestos, con la finalidad de observar lo elaborado o de corregir las desviaciones entre lo realizado y planeado.

c) Control No Presupuestal

Son todas las comparaciones de resultados con planes que no están relacionados directamente con cifras financieras, entre las principales están:

³¹ Koonts, Harold y Wehrich, Heinz. Op. Cit Pag. 662.

- **Información Estadística**

“Representan las operaciones de una empresa en forma tabular o de gráficos, permitiendo comprenderlos fácilmente, entre ellos están: Las curvas, gráficos de barra, etc.”³²

Es el análisis estadístico de una operación y la clara presentación de datos, ya sea de naturaleza histórica o de pronósticos que son importantes para el control, es por ello que la mayoría de los administradores comprende mejor los datos estadísticos cuando se presentan en forma de diagrama y deben estar formados de manera que se puedan comparar con algunas normas.

- **Informes y Análisis**

Para efectos de control, estos son importantes ya que permiten detectar problemas en áreas específicas y ayuda a la solución de los mismos.

- **Observación Personal**

El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, la desventaja es que es muy subjetiva y no todo gerente pueda realizarla, consiste en verificar los resultados en el mismo lugar de operaciones.

³² Castillo Rodriguez, Berta Alicia. Diseño de un Modelo Administrativo para la Modernización de los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango Dep. de San Salvador. 2000, Pag. 29

- **Auditoria Administrativa**

"Auditoria de la calidad de los administradores al evaluarlos como ejecutivos individuales y al valorar la calidad del sistema administrativo total de la empresa"³³

La auditoria administrativa, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados; cumpliendo como parte integrante del control, midiendo el desempeño de gerentes, jefes y la eficiencia de los métodos y sistemas que rigen el quehacer de toda empresa.

- **Grafico de Gantt**

"Técnica que muestra, mediante una grafica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o algún otro programa"³⁴

Permite controlar el desarrollo de la realización de actividades y el tiempo que cada de una de ellas implica, además resulta bastante eficaz para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos ya que tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias tareas que se realizan coordinadamente. En resumen es útil para conocer el retraso, avance o anticipación del trabajo efectuado.

- **Punto de equilibrio**

La gráfica de punto de equilibrio es un método de planeación y control, que ilustra la relación entre las

³³ Koonts, Harold y Weihrich, Heinz. Op. Cit Pag. . 778.

³⁴ Ibid. Pag. 671

ventas y los gastos de manera que indica qué volumen de ingresos cubre en forma exacta los gastos. Un volumen inferior de las ventas con respecto al punto de equilibrio ocasionarían pérdidas y uno superior trae mayor utilidad, por lo tanto es el punto en el cual las ventas cubren únicamente los gastos de producción y operativos.

- **Evaluación del desempeño**

Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo, considerando lo que se está haciendo bien conforme a lo planeado y corregir las fallas.

D. Marco Teórico sobre el Modelo Administrativo

1. Modelo

a. Concepto

“Modelo en forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables”.³⁵

Se considera el modelo como una descripción que simplifica la realidad. Se utiliza para propósitos de predicción y control; permite además mejorar la comprensión de las características del comportamiento de la realidad estudiada de forma efectiva.

³⁵ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición. México. 2001. Pag. 174.

2. Modelo Administrativo

a. Concepto

“Es un esquema que muestra la forma ideal de la gestión administrativa, por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo con el propósito de facilitar la toma de decisiones”.³⁶

Un modelo bien estructurado, establece una administración ágil y eficiente, capaz de detectar y entender las necesidades de la organización, así como una herramienta idónea para buscar las vías de solución a los problemas tomando como base la planeación, organización, dirección y control.

b. Importancia

El modelo administrativo se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control dentro de una entidad se desarrollen de la forma más racional y económica posible.

Así mismo, Debido a los diversos factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa, se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo no es mas que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver como encajan entre si las distintas piezas, partes y actividades.

³⁶ Contreras Tejada, Víctor. 2002. Tesis Diseño de un modelo administrativo para la toma de decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior el Espíritu Santo, Municipio de San Salvador. Pág.35

c. Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- Ayuda en la toma de decisiones.
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- Contribuye al buen funcionamiento en la utilización de recursos.
- Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas

- la aplicación induce a cambios en la empresa, por lo que requiere de tiempo para que los trabajadores se adapten.
- La puesta en marcha implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para la implementación.

F. Eficiencia.

1. Concepto

“Es una medida que se obtiene de la relación entre los recursos aplicados a una actividad y los resultados obtenidos”³⁷

La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, y de qué modo se ejecutan haciendo énfasis en los medios para

³⁷ Losada Carlos. ¿De Burócratas a Gerentes?: Las Ciencias de Gestión aplicadas a la administración del Estado 1999. Estados Unidos. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo Pág. 39.

realizar las actividades correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, en la mas alta calidad y en el menor tiempo.

2. Bases para medir la eficiencia.

Esta se puede medir por medio de la relación costo- tiempo debido a que pueden ser cuantificados, brindando así una información importante para la toma de decisiones. Además, se pueden comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad, con base al beneficio social que estos brindan, permite planear con mayor certeza y seguridad eventos futuros. También contribuye a discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.

3. Relación de Eficiencia con Modelo Administrativo.

El diseño de un modelo administrativo influye en que las actividades que desarrolla toda organización funcionen de una manera eficiente, ya que su aplicación brinda una herramienta que agiliza la realización de labores optimizando los recursos, con el propósito de disminuir los costos y ahorrar tiempo en la ejecución de los procesos de la organización.

Con la implementación del modelo, contribuirá al buen funcionamiento del trabajo administrativo, ya que facilitara a que la toma de decisiones se haga de una manera oportuna.

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la Situación Actual del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

A. Situación Problemática

En la actualidad los principales problemas que afronta el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, sobre el proceso administrativo se consideran que son: falta de objetivos, metas, políticas, procedimientos; ausencia de herramientas administrativas tales como: manuales de organización, de funciones y procedimientos; carencia de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, el cual incide en un ineficiente servicio para los habitantes del municipio.

Así mismo conlleva a una desmotivación del personal, un liderazgo deficiente, mala supervisión y comunicación así como una inadecuada cultura organizacional. Por otra parte no cuenta con adecuados procesos que ayuden a agilizar la toma de decisiones.

Todo lo anterior incide que el Departamento de Servicios Generales no desarrolle las actividades como es requerido por los usuarios y en consecuencia perjudica el éxito al no lograr los objetivos propuestos.

B. Formulación del Problema

En consideración a los problemas antes estudiados se vuelve necesario e indispensable diseñar un modelo administrativo, para el departamento de Servicios Generales de la Alcaldía municipal de Zaragoza.

Para este estudio se planteó el siguiente problema:

¿En que medida el diseño de un modelo administrativo fortalecerá la eficiencia en las funciones administrativas en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de la Libertad?

C. Importancia de la Investigación

La importancia del modelo administrativo se centra en que orienta y facilita el desempeño de las funciones de planeación, organización, dirección y control, que realizan los gerentes con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo tanto para la Alcaldía Municipal de Zaragoza, será de gran importancia la elaboración e implementación de esta herramienta administrativa ya que guiará y facilitará la toma de decisiones en el Departamento de Servicios Generales, obteniendo un mejor desempeño en las actividades y una mayor eficiencia en los servicios que prestan a los habitantes de este lugar.

D. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

GENERAL

Elaborar un diagnóstico que contribuya a identificar la situación actual en la que se encuentra el Departamento de Servicios Generales, de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad, para conocer las deficiencias en las funciones administrativas y proponer de esta forma recomendaciones que ayuden a la solución de los problemas detectados.

ESPECIFICOS

- Determinar y analizar los planes de acción que realiza el Departamento de Servicios Generales, con el objeto de proponer mejoras contribuyendo así a una administración eficiente.
- Identificar si las herramientas organizativas se adaptan a las necesidades del Departamento de Servicios Generales a fin de reestructurar las existentes y formular las que no existan.
- Conocer si los elementos de la dirección administrativa se están aplicando con eficiencia y de esta forma recomendar alternativas idóneas de solución.

- Establecer las diferentes técnicas de control que utiliza en sus operaciones el Departamento de Servicios Generales para verificar si se comparan los resultados con lo planeado.

E. Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo el proyecto se planteó un esquema previo que dirigió los pasos seguidos en la realización. Esos pasos consistieron en determinar el método de estudio utilizado, así como también las técnicas y herramientas básicas que sirvieron de guía para obtener toda la información necesaria.

- **Análisis y síntesis**

Se hizo uso de los métodos científicos análisis - síntesis ya que se descompuso el todo en sus partes generales, y después se emitió una conclusión; esto significa que se estudió este Departamento en sus elementos y funciones principales, para luego formular conclusiones generales sobre su situación actual en el área administrativa.

F. Tipo de Investigación

Fue de tipo correlacional, ya que para el presente estudio se necesitó conocer si la existencia de un modelo administrativo fortalecería la eficiencia en las funciones

del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

Con lo antes mencionado se pretendió analizar si existe o no correlación o asociación entre las variables "Modelo Administrativo" y "Eficiencia en las funciones"

G. Técnicas e Instrumentos para recolectar la información

Uno de los factores determinantes fue la elección de los medios a través de los cuales se obtuvieron los datos necesarios para llevar a cabo la investigación.

1. Fuentes Primarias

Para recolectar la información necesaria dentro de la investigación se efectuaron entrevistas y encuestas, cuyo instrumento fue el cuestionario, así como también se empleó la observación directa en las funciones que realizan las personas sujetas de estudio.

Dicha información fue proporcionada por los empleados del Departamento de Servicios Generales, tanto administrativos como operativos y por los habitantes del Municipio de Zaragoza quienes son los usuarios de los servicios que dicho departamento brinda.

- **La Entrevista**

Esta se realizó a través de un instrumento llamado guía de preguntas, con el propósito de obtener información acerca de los problemas administrativos que tiene en la actualidad el Departamento de Servicios Generales y fue

aplicado al Jefe de este Departamento, al Secretario Administrativo y al Gerente General de la Alcaldía, este último no proporcionó información ya que no conoce a profundidad el funcionamiento de dicho departamento, es por ello que se abstuvo de contestar.

- **La Encuesta**

Es una técnica que sirvió para recolectar información, con el propósito de obtener datos precisos sobre el estudio. Para llevar a cabo esto se utilizaron dos cuestionarios estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple; el primero al personal operativo de este Departamento, donde se conoció la opinión con respecto al objeto de estudio; el segundo a los habitantes del lugar quienes son los beneficiarios de dichos servicios.

- **La Observación**

Fue útil para analizar el fenómeno, mediante el cual se obtuvo información directa utilizándola de una forma estructurada con el propósito de obtener datos más precisos y específicos del problema en cuestión; esta fue efectuada al personal administrativo y operativo durante el desempeño de las actividades en el Departamento de Servicios Generales.

2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron para recolectar información fueron libros, tesis relacionadas con la investigación, revistas, periódicos, así como también, la información que se encontró en internet, lo cual ayudó a comprender en forma amplia los elementos teóricos que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

H. Determinación del Universo

Para el desarrollo de la investigación en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, se determinaron los siguientes universos:

- **Usuarios del Servicio:** lo constituyeron los pobladores del Municipio de Zaragoza, La determinación de este universo se realizó con base al último censo efectuado por el Sistema Básico de Salud Integral 2001, que es de 25,235 habitantes (Ver anexo # 2) En vista que este es muy amplio se determinó una muestra considerando que de forma directa o indirecta todos los habitantes hacen uso de los servicios que proporciona dicha Alcaldía.
- **Personal que labora en el Departamento de Servicios Generales:** se encuestó a los 25 trabajadores operativos, por lo tanto, se llevó a cabo un censo.

I. Determinación de la Muestra

Solamente se procedió, como se dijo anteriormente a calcular una muestra representativa de la población del Municipio de Zaragoza y como esta es finita, se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula:

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

En donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

E: Error muestral

N: Población

Datos:

Z: 93 % = 1.81

P: 0.5

Q: 0.5

E: 0.07

N: 25,235 habitantes

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

$$n = \frac{(1.81)^2 (25235) (0.5) (0.5)}{(1.81)^2 (0.5) (0.5) + (25235 - 1) (0.07)^2}$$

n = 166.05 Aproximadamente n = 166 usuarios

El número de personas que se encuestaron fue de 166 usuarios.

J. Tabulación y Análisis de Datos

Después de recolectar la información a través de las técnicas y herramientas que se usaron para la investigación, se llevó a cabo el procesamiento y análisis de los datos.

En cuanto a la entrevista realizada, los resultados se muestran a través de un resumen de las respuestas que brindaron, el Jefe y Secretario Administrativo del Departamento de Servicios Generales; cabe recalcar que el Gerente General de la Alcaldía no proporcionó ningún tipo de información, argumentando que desconoce la forma de trabajar del Departamento y que solo se enfoca en los resultados que este brinda.

Por otro lado, mediante la encuesta dirigida al personal operativo y usuarios de los servicios, los resultados obtenidos fueron ordenados por medio de un programa computarizado que agilizó el manejo de la información, sin dejar de lado el sistema manual de tabulación.

Del mismo modo, la presentación de los datos se efectuó por medio de cuadros estadísticos, en los cuales se ubican las preguntas, objetivo y su respectiva respuesta, frecuencia absoluta y porcentual, además del análisis de los resultados obtenidos.

Con base al análisis efectuado, se llevó a cabo la formulación del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones, exponiendo además los aspectos positivos y negativos, así como las sugerencias que contribuyeron en la elaboración de la propuesta del Modelo Administrativo que fortalezca la eficiencia en las funciones del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

k. Alcances y Limitaciones

Entre los alcances que se presentaron en la investigación están:

La voluntad por parte del Sr. Alcalde de brindar la oportunidad de desarrollar la investigación en el Departamento de Servicios Generales; poniendo a la disposición la información necesaria para desarrollar el estudio.

Además el Jefe del Departamento, autorizó el tiempo para recolectar los datos por medio de la encuesta en todos los empleados operativos.

Entre las limitaciones se pueden mencionar:

Para llevar a cabo la encuesta a los usuarios se tuvieron dificultades en el acceso a lugares que no cuentan con una infraestructura vial adecuada; por otra parte la distancia del lugar de la investigación ocasionó altos costos de transporte.

L. ANALISIS DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Para la realización del análisis de la situación administrativa actual del Departamento de Servicios Generales, fue necesaria la aplicación del proceso administrativo que comprende las fases siguientes: planeación, organización, dirección y control.

A continuación se presenta la situación encontrada en la aplicación de cada una de las fases:

1) PLANEACIÓN

En el Departamento de Servicios Generales, los planes son enfocados en satisfacer las necesidades de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, estos son generalmente dirigidos a proyectar inversiones de desarrollo local, (Ver anexo 3.3, Pregunta 1) como pavimentación de calles (ver anexo 3.2, Pregunta # 7), introducción de agua potable, limpieza de la ciudad, a través de la recolección oportuna de la basura. En la elaboración participan los miembros del Concejo Municipal y lo ejecutan los respectivos Departamentos involucrados. (Ver anexo 3.3, pregunta 3)

Los resultados de la investigación reflejan que los empleados (80%) dicen conocer la existencia de la misión (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 2), no obstante dicha misión es de la Alcaldía, ya que el Departamento no cuenta con una propia. (Ver Anexo 3.3, Pregunta 5)

Del mismo modo, la mayoría de los empleados dicen conocer la existencia de la visión, (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 3) es de señalar que el Departamento de Servicios Generales se basa en la visión de la Alcaldía ya que no posee una propia. (Ver Anexo 3.3, Pregunta 5). Todo lo anterior limita ya que un alto porcentaje de los trabajadores (20%) labora desconociendo la razón de ser y los resultados a largo plazo que proyecta este Departamento.

La mayoría de empleados (68%) del Departamento conoce de la existencia de los objetivos, (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 4) además estos son elaborados por la jefatura sin escuchar opiniones, lo que impide que los trabajadores se involucren y contribuyan totalmente a las metas propuestas. (Ver anexo 3.3, pregunta 3)

Por otra parte, se cuenta con políticas en el área de Selección, Contratación despido de Personal e Incentivos, pero no son conocidas por el 80% del personal (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 5 y # 6) lo que demuestra la falta de divulgación de estos lineamientos generales.

Además, existen otras áreas que requieren de la elaboración de este tipo de planes que faciliten la obtención de los resultados previstos, por ejemplo en la atención al usuario y la amabilidad que los empleados deben tener en la prestación de servicios (Ver anexo 3.2, Pregunta # 3). El desconocimiento se debe que en ningún momento se les ha proporcionado dichas políticas, ya que el Departamento no cuenta con un documento formal donde se encuentren escritas (ver anexo 3.3, pregunta 6)

También, en el Departamento las estrategias no son identificadas por la mayor parte del personal. (Ver Anexo

3.1, Pregunta # 8) debido que estos no participan en la elaboración de las mismas, (Ver anexo 3.3, pregunta 7) además, el Departamento no cuenta con un documento en donde estas estén claramente definidas, esto trae como consecuencia que servicios como el tren de aseo (Ver anexo 3.2, Pregunta # 5), barrido y mantenimiento de las principales calles (Ver anexo 3.2, Pregunta # 6 y # 9) y el aseo del mercado municipal no se desarrollen de una manera eficiente (Ver anexo 3.2, Pregunta # 10), dando como resultado inconformidad por el servicio recibido por parte de los usuarios del Municipio de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

Los empleados en su gran mayoría (80%) afirman que si se desarrollan presupuestos en el Departamento; caso contrario hay un 20% del personal que desconoce de estas proyecciones, lo cual evidencia las deficiencias en la transmisión de los planes de trabajo dentro del Departamento. (Ver anexo 3.1 Pregunta # 7) La elaboración de los presupuestos en el Departamento proviene de la jefatura, detallando las proyecciones para hacer frente a todas las actividades y prestación de servicios por un periodo, luego se verifican con los objetivos y metas que se trazaron para comparar lo planeado con lo ejecutado (Ver anexo 3.3, pregunta 26).

Por otro lado, el 64% de los trabajadores dicen que los procedimientos con que cuenta el Departamento no son los adecuados para orientar la ejecución eficiente de las funciones, es necesario que se revise la secuencia cronológica de los que ya existen, para obtener los mejores resultados, diseñando al mismo tiempo los que hacen falta

para el buen desarrollo de las principales actividades que se realizan (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 9) Del mismo modo, no están diseñados en forma gráfica, que permita apreciar separadamente cada uno de los pasos a seguir según dijo el 88% de los trabajadores (Ver Anexo 3.1, Pregunta # 11). Con lo que si cuenta, es con una calendarización en donde se detallan todas las actividades que realizan (Ver Anexo 3.1, Pregunta 12) las cuales deben rediseñarse ya que el porcentaje de usuarios inconformes es elevado.

2) ORGANIZACIÓN

Según lo manifestado por el personal, el reclutamiento del recurso humano en el Departamento se hace tomando como base principalmente las recomendaciones personales, es por ello que el método utilizado es de tipo informal, lo cual conlleva a evaluar aspirantes ineficientes para desarrollar las funciones del puesto. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 13); igualmente en la selección de personal del área de Servicios Generales es inadecuada ya que la mayoría de empleados afirma que el requisito de mas prioridad es la experiencia y en segundo término la entrevista y llenado de solicitud, demostrando con esto que existen procesos incompletos que no benefician a evaluar candidatos idóneos para realizar las funciones del puesto de una forma eficiente. (Ver anexo 3.3, pregunta 14)

En lo que se refiere al "Principio de responsabilidad y autoridad", este no es irrespetado en su totalidad ya que la mayoría de empleados (92%) manifestó que al presentarse algún problema acude de inmediato al Jefe del Departamento.

(Ver anexo 3.1, Pregunta # 15) mientras que el 8% se entiende con el Señor Alcalde, sobrepasando los niveles de autoridad definidos.

Además, una parte de los empleados (40%) conocen de la existencia de un organigrama, pero en su mayoría dicen desconocer este documento (Ver anexo 3.1, Pregunta # 17) Por lo tanto, hay empleados que ignoran el funcionamiento del Departamento de Servicios Generales (Ver anexo 3.3, pregunta 9) volviéndose necesario que se de a conocer la estructura organizativa que ayude a diferenciar las relaciones de autoridad y los canales de comunicación que permita orientarse en el puesto de trabajo.

En cuanto a lo manifestado por los trabajadores de este Departamento, hay una parte de empleados (66%) que recibe órdenes de dos o más personas, evidenciando que se irrespeta el "Principio de unidad de mando"

Por consiguiente, las relaciones de autoridad y responsabilidad no están bien definidas hacia el personal. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 18).

Se constató que se dispone de un Manual de Políticas y de Funciones (Ver anexo 3.1, Pregunta # 20). Además los documentos mencionados no están estructurados correctamente ya que no poseen los elementos básicos que componen un manual, y no son divulgados totalmente al personal. (Ver anexo 3.3, pregunta 10)

3) DIRECCION

Según los encuestados (64%) existen mecanismos de supervisión siendo efectuada en forma semanal y mensual por el Jefe del Departamento, pero el 36% afirma que el desarrollo del trabajo llevado a cabo no es verificado para comprobar si se adapta a lo planificado afectando por lo tanto la calidad de los servicios prestados a los usuarios, según encuesta llevada a cabo con los habitantes del Municipio de Zaragoza (Ver anexo 3.1, Pregunta # 22 y # 23) Los empleados aseguran que en el Departamento se motiva para el buen desempeño de las actividades; estos incentivos son: capacitaciones, gratificaciones y bonificaciones, (Ver anexo 3.1, Pregunta # 26 y # 27), pero existe una parte del personal que no esta conforme promoviendo que el desempeño de las funciones que se realizan no sea el adecuado (ver anexo 3.2, Pregunta #3).

Para la mayoría de los empleados (60%), el liderazgo en el Departamento es excelente ya que consideran que el Jefe es democrático, influye en el alcance de los objetivos individuales e institucionales, fomentando la participación en las decisiones. Pero es de señalar que el 40% de los empleados no esta totalmente conforme con la forma en la que se dirige el Departamento. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 28) lo cual ocasiona deficiencias en el desarrollo de las actividades.

La comunicación para transmitir órdenes e indicaciones es de tipo verbal y raras veces memorando, lo cual la vuelve deficiente porque existe distorsión ya que origina dudas y malos entendidos en las instrucciones y órdenes. (Ver anexo

3.1, Pregunta # 30 y # 31) En forma adicional, la mayor parte del personal indicó que las actividades son realizadas de manera coordinada mediante la acción del Jefe del departamento (ver anexo 3.1, Pregunta # 24 y 25), aunque comentaron que en ocasiones, la escasez de recursos financieros y materiales así como la falta de claridad al designar el trabajo contribuye a que se generen retrasos en el flujo normal de las labores. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 19 y # 21 y anexo 3.2, Pregunta # 8).

Es de hacer notar la inexistencia de un manual de procedimientos que oriente sobre la forma de cómo realizar las tareas, paso a paso y cronológicamente, lo que afecta la coordinación. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 10 y # 11)

4) CONTROL

Los empleados en su totalidad afirman que existe control en todas las funciones que realiza el Departamento, por lo cual se verifica que las tareas se llevan a cabo tal como fueron planeadas, pero esta fase del proceso administrativo debe aplicarse al resto de actividades para corregir las deficiencias encontradas. (Ver anexo 3.1, Pregunta # 32 y # 33)

Los controles mas utilizados son el presupuestario y el de asistencia de los empleados, este ultimo se realiza utilizando marcación de tarjeta en la entrada y salida de cada uno de ellos a la Alcaldía. (Ver anexo 3.3, pregunta 26)

Por otra parte, tomando como base los resultados, el personal es evaluado de forma periódica y con esto medir el

rendimiento y desenvolvimiento en la prestación de servicios determinando las futuras necesidades de capacitación. (Ver anexo 3.3, pregunta 27)

Según el Jefe del Departamento las técnicas aplicadas para verificar los resultados fallan, (Ver anexo 3.3, pregunta # 28) por lo tanto existe la necesidad de aplicar otros métodos de control para evitar inconvenientes en el desarrollo de las labores, garantizando la obtención de los planes proyectados.

M. CONCLUSIONES

1) La misión y visión no es conocida en su totalidad por el personal del Departamento, porque este no cuenta con una propia y la que existe en la Alcaldía no es difundida por las autoridades hacia el personal.

2) Se determinó que los planes son generalmente dirigidos a inversiones en desarrollo local, participando en la elaboración solamente los miembros del Concejo Municipal y estos son ejecutados por los respectivos Departamentos involucrados.

3) El Departamento cuenta únicamente con políticas en el área de Selección, Contratación y Despido de Personal e Incentivos; pero estas no son conocidas por los empleados ya que no se les ha proporcionado un documento formal donde se encuentren escritas.

4) La existencia del organigrama no es conocida por la mayor parte de los empleados, por lo tanto el personal ignora las relaciones de autoridad del Departamento de Servicios Generales.

5) Se constató que se dispone de un manual de políticas y de funciones, pero estos no son divulgados al personal, además no están estructurados correctamente ya que no poseen los elementos básicos que componen un manual.

6) El reclutamiento del recurso humano en el Departamento se hace principalmente por recomendaciones personales, siendo de tipo informal, lo cual conlleva a reclutar aspirantes ineficientes para desarrollar las funciones del puesto. Al mismo tiempo en la selección de personal la mayoría de empleados afirma que el requisito de mas prioridad es la experiencia, seguido de la entrevista y llenado de solicitud, demostrando con esto que en la selección existen procesos incompletos que no benefician a evaluar candidatos idóneos para realizar las funciones del puesto de una forma eficiente.

7) Según la mayoría de empleados el estilo de liderazgo que se ejerce es democrático, es decir se toma en cuenta la opinión del personal, pero el 40% restante no esta totalmente conforme con la manera en que se dirige al Departamento.

8) Se determinó que el tipo de comunicación mas utilizado es verbal, empleándose inadecuadamente ya que genera distorsión en el manejo de lo que se pretende transmitir y esto conlleva a dudas y malos entendidos entre los empleados.

9) La supervisión de actividades la lleva a cabo el Jefe del Departamento en busca de que exista un adecuado desarrollo de actividades, pero debido a las deficiencias en las herramientas administrativas disponibles la coordinación no es totalmente satisfactoria en el desempeño de las funciones de cada puesto.

10) El plan de incentivos actual es incompleto ya que no considera motivadores importantes como por ejemplo ascensos, aumento salarial, etc.

11) Los empleados afirman que existen métodos control en las funciones que realizan, verificando que los resultados se obtengan según lo planeado, sin embargo están incompletos ya que no son aplicados en su totalidad a las actividades que realiza el Departamento.

12) El personal es evaluado de forma periódica para medir el rendimiento y desenvolvimiento en la prestación de servicios, únicamente para determinar las necesidades de capacitación.

N. RECOMENDACIONES

1) Elaborar la misión y visión para el Departamento de Servicios Generales y ubicarla en lugares estratégicos para que los empleados adquieran compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos.

2) La Jefatura debe involucrar a los empleados en la elaboración de los planes operativos y administrativos del Departamento, ya que estos conocen de forma directa las necesidades de los usuarios.

3) Las autoridades deben elaborar un documento formal en donde estén claramente definidas las diferentes políticas que utiliza el Departamento en el desarrollo de las actividades, tomando como base lineamientos generales para su formulación.

4) Rediseñar y dar a conocer el organigrama del Departamento que ayude a diferenciar las relaciones de autoridad y los canales de comunicación que permita orientarse en el puesto de trabajo.

5) Rediseñar los manuales existentes y elaborar los que hacen falta, que contengan los elementos básicos que lo conforman, además darlos a conocer al personal, para tomarlos como guía en la realización de las funciones.

6) Debe redefinirse el proceso de reclutamiento y selección de personal para incorporar recurso humano que se adecue a las necesidades del Departamento.

7) Mantener un liderazgo democrático, sin embargo la dirección deberá considerar readaptarlo de acuerdo a la situación que se presente, para que todo el Departamento de Servicios Generales trabaje en forma coordinada.

8) El departamento debe de establecer canales de comunicación formales que permitan transmitir órdenes para que éstas sean realizadas de manera eficiente.

9) Deben mejorarse los métodos de supervisión, ya que es conveniente disponer de herramientas administrativas para verificar que lo que se está realizando este de acuerdo a lo planeado.

10) Ampliar el programa de incentivos, incorporando elementos motivadores que cumplan con las expectativas del personal, como los ascensos, incremento salarial, capacitaciones, etc.

11) Aplicar técnicas de control que desminuyan las fallas que se presentan en los resultados de las actividades desarrolladas en el Departamento de Servicios Generales.

12) Rediseñar el mecanismo de control de evaluación del desempeño, identificando las áreas en donde el personal necesita capacitación y en forma adicional para aplicar los nuevos métodos de motivación propuestos.

CAPITULO III

Propuesta de un Modelo Administrativo para mejorar la eficiencia en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

A. Aspectos Generales

1. Introducción

El presente capítulo contiene la propuesta de un Modelo Administrativo, donde se han diseñado herramientas de Planificación, Organización, Dirección y Control, con el objetivo que contribuya a lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

La implementación de la presente propuesta beneficiará a la Jefatura del Departamento, ya que contará con herramientas administrativas que faciliten el logro de los objetivos, haciendo buen uso de los recursos con que cuenta y garantizando un ambiente de trabajo más coordinado.

2. Objetivos

General

Diseñar un Modelo Administrativo que contribuya a la eficiencia en el desempeño de las funciones del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

Específicos

- Proponer planes de acción con el objeto de mejorar y facilitar una administración eficiente en el Departamento de Servicios Generales.
- Diseñar herramientas organizativas que muestren el desarrollo de las actividades en el Departamento de Servicios Generales.
- Brindar técnicas de dirección administrativas que sirvan de apoyo, para lograr la eficiencia en el recurso humano que trabaja en el Departamento de Servicios Generales.
- Elaborar herramientas de control que contribuyan a verificar si los resultados están de acuerdo con lo planeado, para emitir medidas correctivas en caso necesario.

3. Importancia del Modelo Administrativo

El Modelo Administrativo que se detalla a continuación, está diseñado como un esquema que muestra la manera ideal de desarrollar las actividades empresariales; es decir proporciona una forma fácil de comprender la aplicación de las fases del Proceso Administrativo.

Por lo tanto en este Modelo se formulan objetivos, políticas, manuales administrativos y como ejercer un liderazgo efectivo, entre otros; de tal manera que sirva de base para tomar decisiones acertadas y oportunas, garantizando la obtención de los resultados previstos.

4. Alcances y Limitaciones del Modelo

Alcances

- Que la Jefatura y los trabajadores del Departamento de Servicios Generales, cuenten con un documento que facilite y guíe la ejecución de las actividades.
- Que el personal fortalezca los conocimientos en el área administrativa, lo cual traerá consigo facilitar el desarrollo de las actividades que desempeñan.
- Que los recursos con los que cuenta el Departamento sean utilizados eficientemente.

Limitaciones

- Que la Jefatura no le de la relevancia necesaria, para la aplicación del Modelo propuesto.
- Que el personal ignore la existencia de este documento para ponerlo en práctica en la ejecución de las actividades administrativas y operativas.
- La insuficiencia del recurso financiero es un factor que incide en que la implementación del Modelo no se realice en el periodo establecido, ni en el momento oportuno.

B. Descripción del Modelo Administrativo para el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

A continuación se detalla cada una de las fases del Modelo Administrativo propuesto al Departamento de Servicios Generales

1. Planeación Administrativa

Es de vital importancia que en el Departamento se establezcan planes, los cuales guíen y orienten el logro eficiente de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

a. Misión

A través de una misión claramente establecida, el Departamento expresa cual es su razón de ser y a quien se encaminan los esfuerzos en la prestación de servicios.

Además constituye un compromiso que los empleados adquieren como parte del desarrollo de las actividades.

La misión propuesta es:

"Somos un Departamento dedicado a la prestación de servicios básicos a los habitantes del Municipio de Zaragoza y a la vez ejecutar proyectos de desarrollo que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida, todo esto enmarcado en los fines y propósitos de la Alcaldía".

b. Visión

Establece una perspectiva hacia donde llegar en el futuro, es decir que proyección en la prestación de los servicios se espera en el largo plazo.

La visión propuesta al Departamento de Servicios Generales es la siguiente:

"Llegar a ser el Departamento que realice los servicios en forma eficiente y oportuna, dotado de los elementos y equipo necesarios para alcanzar excelentes niveles de desempeño, a fin de impulsar el objetivo principal de esta Alcaldía que es el desarrollo del Municipio de Zaragoza"

c. Objetivos

El Departamento no cuenta con objetivos claramente definidos, que ayuden a orientar los esfuerzos y recursos con que dispone para el desarrollo de las actividades. Por lo tanto se proponen los siguientes:

- Atender de forma coordinada una serie de funciones de carácter operativo que permitan que los distintos proyectos de desarrollo local se ejecuten de manera eficiente.
- Buscar los mecanismos para velar porque las instalaciones donde funcionan las dependencias de la Alcaldía permanezcan en estado de limpieza y orden.
- Brindar el mantenimiento de los espacios públicos y servicios de aseo a todas las áreas del Municipio.

- Solicitar y suministrar los elementos de aseo e implementos de trabajo a los empleados del Departamento.
- Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza de la dependencia.

d. Políticas

Con el propósito de permitir a los trabajadores encausar los esfuerzos, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que coordinen los recursos en el logro de los objetivos proyectados y normar el comportamiento general, se propone un Manual de Políticas, conteniendo los lineamientos que conducirán el funcionamiento eficiente del elemento humano (Ver Anexo # 4)

e. Estrategias

Las estrategias propuestas para que el Departamento de Servicios Generales las emplee y de esta manera optimice los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos son:

- Implementar capacitaciones para la adecuada formación del recurso humano, con el fin de fortalecer las áreas débiles de cada uno de los empleados y con ello brindar una prestación de servicios eficiente.
- Definir la importancia de cada uno de los proyectos y con base a ello seleccionar cuales son los primeros que el Departamento ejecutará, para la satisfacción de las necesidades prioritarias de los usuarios.

- Gestionar ayuda nacional e internacional por medio de la Jefatura de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, para la adquisición de equipo moderno, que contribuya a un eficiente desarrollo de actividades.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones que prestan servicios en caso de desastres naturales, para que en forma conjunta con los trabajadores del Departamento, dar ayuda oportuna a las personas de la Municipalidad en estos acontecimientos difíciles.

f. Presupuesto

Como parte importante del proceso de planeación el Departamento de Servicios Generales debe establecer un presupuesto claro y acorde a las necesidades que este posee.

Debido que la naturaleza de la institución es de carácter público, elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos, es facultad del Alcalde y Concejo Municipal (Ver anexo # 5, Art. 30, inciso 7, Código Municipal), por lo tanto la Jefatura del Departamento debe presentar una propuesta de los requerimientos financieros que le ayudarán a solventar las necesidades de recursos en el transcurso del periodo establecido, conciliando las aspiraciones y brindando observaciones que encaminen el logro de los objetivos y metas propuestas en beneficio de los habitantes del Municipio. (Ver anexo # 5, Art. 80 Código Municipal)

g. Normas

Debido que el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza no cuenta con normas definidas que regulen el comportamiento de los empleados, se proponen las siguientes:

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Se prohíbe la portación de todo tipo de armas durante el desempeño de las labores tanto dentro como fuera de las instalaciones del Departamento.
- No se permite fumar en desarrollo de la jornada de trabajo.
- Se llevarán acciones disciplinarias con el personal que se presente a laborar en estado de ebriedad, o que agrede a compañeros, jefe o usuarios del Departamento.
- El empleado es responsable del material y equipo asignado, en caso de extravío o mal uso se procederá a realizar el descuento por el monto que resulte de la restauración o reposición de estos.
- Se prohíbe el abandono del puesto de trabajo sin causa justificada.
- Únicamente el Jefe del Departamento puede otorgar permisos para ausentarse del trabajo, de no estar presente, se solicitarán al Gerente General.

- Los empleados deben involucrarse en las actividades culturales que organiza la Alcaldía Municipal.
- No se permite el traslado de herramientas y materiales a casa de los empleados.
- Mantener el orden y evitar confrontaciones entre compañeros de trabajo.

h. Programas

Para que los objetivos que se planean se ejecuten de manera oportuna, es necesario que el Departamento de Servicios Generales continúe estableciendo la programación de las actividades, lo cual ayudará en una mejor distribución del tiempo y de los recursos disponibles.

Por lo tanto, se propone el Gráfico de Gantt, para establecer de manera clara la calendarización del trabajo a desarrollar en un periodo determinado (Ver anexo # 6)

i. Procedimientos

Para que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente es necesario que el empleado conozca los pasos y la secuencia a seguir para ejecutarlo, debido a ello se elabora un Manual de Procedimientos para guiar las actividades principales del Departamento de Servicios Generales (ver anexo # 7)

2. Organización Administrativa

Es importante que el Departamento de Servicios Generales cuente con una estructura bien establecida donde se especifique con claridad las relaciones de mando y responsabilidad, además es necesario disponer con herramientas administrativas, ya que sirven de guía en el desarrollo de las actividades laborales y contribuyen para que los empleados trabajen con eficiencia en los servicios que prestan.

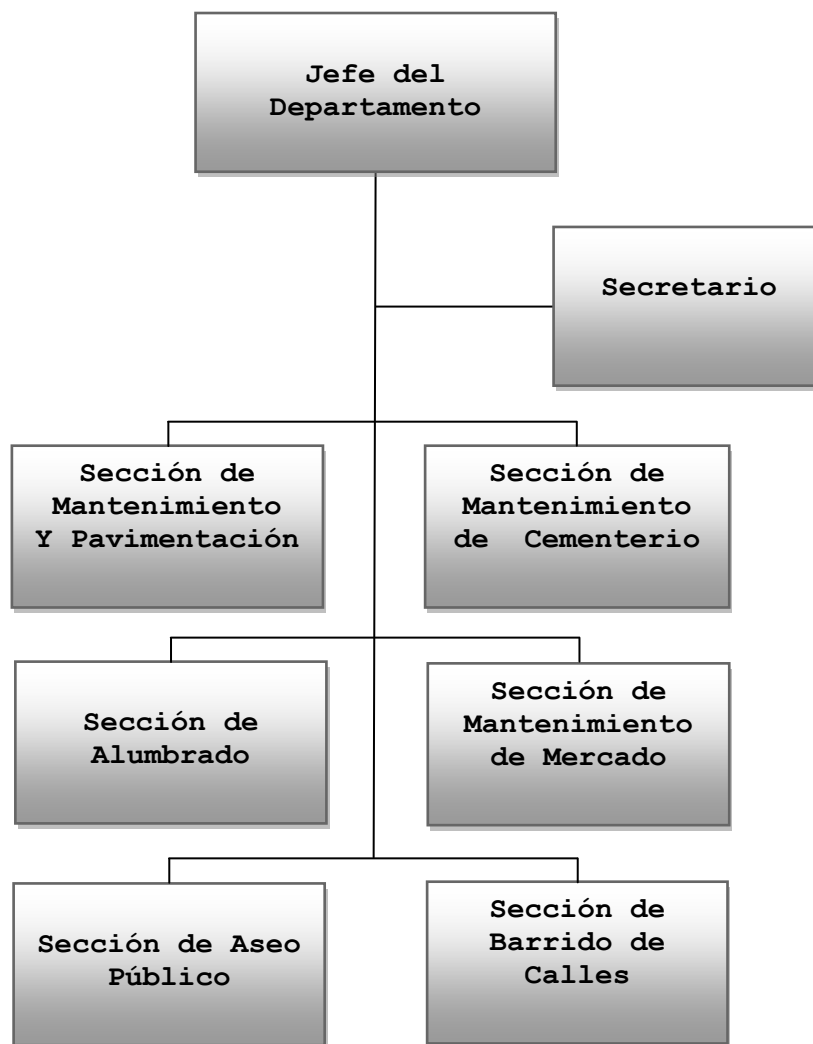
Por lo tanto, se proponen las herramientas administrativas siguientes: Organigrama, Manual de Políticas, de Organización, de Descripción de Puestos, de Procedimientos y de Bienvenida.


a. Organigrama Propuesto


La estructura organizativa desempeña un papel informativo, al permitir que tanto empleados como usuarios, conozcan las características generales de los diferentes puestos de trabajo, es por ello que se muestra en forma gráfica a través de un organigrama.

El organigrama propuesto toma como base el utilizado actualmente, debido que por la cantidad de recurso humano y la naturaleza del Departamento, solo es posible formar una sección por cada función desempeñada con un encargado y los trabajadores responsables según el caso, agregando la Jefatura respectiva y el Secretario, cuyas funciones, responsabilidades y demás aspectos se detallan en el manual de Organización y Descripción de Puestos (Ver anexo #8 y # 9)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
(Propuesto)



Simbología:  Relación de Autoridad Lineal

 Unidades organizativas

Autorizado Por:

Fecha de actualización: 2 de Marzo de 2007

Fuente: Jefatura del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, La Libertad.

Propuesto por: Br. Pedro Leopoldo Vaquero Santos

Br. Jaime Noel Pérez Melara

Br. Luis Ernesto Monterrosa

b. Manual de Políticas Propuesto

Introducción

El Manual ha sido elaborado con la finalidad y propósito de ordenar y detallar las políticas que sirven de guía en las actividades principales llevadas a cabo en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad.

Además, el establecimiento de políticas tiene el propósito de permitir a los trabajadores encausar esfuerzos, fomentar el trabajo en equipo de tal forma que coordinen los recursos en el logro de los objetivos proyectados. También, para el Jefe del Departamento constituye una herramienta administrativa importante ya que proporciona lineamientos para comportamiento del personal a su cargo.

Es por ello, que en forma detallada se resumen las políticas que conducirán el funcionamiento eficiente del elemento humano, como ingreso a las instalaciones, contratación y despido, uso de materiales y equipo, entre otros.

Objetivos del Manual

- Establecer lineamientos que guíen el comportamiento de los empleados en el desarrollo de las labores, tanto fuera como dentro de las instalaciones del Departamento de Servicios Generales.

- Dirigir la prestación de los servicios del Departamento, con el propósito de garantizar a los usuarios la ejecución de las actividades de manera oportuna y eficiente.
- Dictar medidas para mantener un clima agradable de trabajo, que permita al empleado un mejor desenvolvimiento en las labores y lograr los objetivos planeados.

Normas para su uso

El uso correcto del Manual de Políticas, brinda al Departamento de Servicios Generales, una importante herramienta administrativa que guía el comportamiento de los empleados.

- La Jefatura debe conocer los diferentes aspectos que componen el manual, para su correcta y oportuna utilización.
- Debe darse a conocer el manual a cada empleado, para que se familiarice con las diferentes políticas que establece el Departamento.
- Debe hacerse una revisión periódica del manual, para identificar las áreas que necesiten cambios.

- El responsable de realizar las modificaciones al manual será el Concejo Municipal.
- Mediante su uso adecuado, se busca la eficiencia en la prestación de los servicios.

Instrucciones para su uso

- Fomentar la aplicación de las políticas definidas en el Manual.
- Supervisar que el personal aplique debidamente las políticas del Departamento y tomar medidas necesarias con aquellos empleados que no cumplan con ellas.
- Para impedir cualquier pérdida o avería de esta herramienta administrativa, todo empleado que utilice el manual será responsable del mismo.
- El manual será usado exclusivamente por todo el personal del Departamento de Servicios Generales, además será comunicado y explicado al recurso humano recién contratado para que sirva como guía en el proceso de inducción.
- Cada empleado del Departamento de Servicios Generales que use el manual debe guiarse según el índice y con esto facilitar la consulta del mismo.
- Cualquier duda o consulta respecto a lo descrito en el manual, deberá aclararse con el Jefe del Departamento.

- El cuerpo del manual posee la siguiente estructura: portada principal, índice y la declaración de las diferentes políticas (ver anexo # 4)

c. Manual de Organización Propuesto

Introducción

El presente manual ha sido diseñado con el objetivo de normar y precisar las funciones de cada sección que conforma el Departamento de Servicios Generales, delimitando a su vez las responsabilidades que cada uno posee.

El manual de organización es de suma importancia, por lo tanto se debe revisar continuamente, identificando la existencia de cambios en las funciones que se ejecutan, actualizando su contenido, para que sea de gran utilidad en la definición y establecimiento de la estructura orgánica y funcional, así como el control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan un desarrollo administrativo adecuado.

Objetivos del Manual

- Establecer claramente la estructura organizativa formal del Departamento de Servicios Generales, que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridos para el funcionamiento general.

- Describir y ubicar los objetivos y funciones de cada sección, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad de funciones, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre los miembros del Departamento de Servicios Generales.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso información sobre la estructura organizativa del Departamento.
- Servir de guía y referencia para la toma de decisiones en lo que al personal se refiere.

Normas para su uso

- Corresponde al Concejo Municipal, la aprobación, cambios o modificaciones del manual y darlo a conocer a los empleados.
- Los miembros que conforman el Departamento están en la obligación de regirse por este documento, en cuanto a relación de autoridad, funciones y objetivo de la estructura organizativa.
- Debe revisarse el contenido por lo menos una vez al año, para que no se vuelva obsoleto y este acorde a las necesidades del Departamento.

- Colocarlos en lugares visibles y de fácil acceso, para que el personal del Departamento pueda hacer uso de él.
- Supervisar que los encargados de secciones y Jefatura desarrollen debidamente las funciones descritas en este manual y tomar medidas necesarias cuando no se realicen dichas ocupaciones.

Instrucciones de uso

La estructura del manual se ha diseñado para que pueda ser entendido por cualquier trabajador del Departamento y por toda persona que labore en la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

- Para impedir cualquier pérdida o avería de esta herramienta administrativa, todo empleado que utilice el manual será responsable del mismo.
- El manual será usado exclusivamente por todo el personal del Departamento de Servicios Generales, además será comunicado y explicado a todo el recurso humano recién contratado para que sirva como guía en el proceso de inducción.
- Las funciones descritas en el manual no se deben utilizar como excusas para limitar la creatividad en el desarrollo de las actividades de cada empleado.

- Cada empleado del Departamento de Servicios Generales que use el manual debe guiarse según el índice y con esto facilitar la consulta del mismo.
- Cualquier duda o consulta respecto a lo descrito en el manual, deberá aclararse con el Jefe del Departamento.
- El contenido del manual posee la siguiente estructura: portada principal, índice, prólogo, detalle de la estructura organizacional, en la parte superior del documento se encuentra el nombre del Departamento, número de página, unidad organizativa, dependencia y a quien supervisa, seguido del objetivo, funciones y relaciones; finalizando con la revisión y aprobación respectiva (ver anexo # 8)

d. Manual de Descripción de Puestos Propuesto

Introducción

Este manual constituye una herramienta administrativa que tiene como propósito guiar a cada empleado, para que conozca las funciones que debe ejecutar en el desempeño del trabajo, detallando las tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad, así como los requisitos necesarios que debe cumplir el aspirante a cubrir dicho puesto. Además, para la elaboración de este documento se han tomado en cuenta los puestos tipos de este Departamento.

Objetivos del manual

- Conocer los diferentes puestos existentes en el Departamento, las funciones y relaciones principales.
- Proporcionar al Departamento de Servicios Generales una herramienta administrativa que contribuya al desempeño y desarrollo de las funciones y la toma de decisiones con respecto al reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Determinar las tareas y relaciones de trabajo para delegar autoridad y responsabilidad, evitando dualidad de mando y robo de funciones.
- Guiar la ejecución correcta y eficiente de las labores asignadas al personal, para enfocar los esfuerzos del grupo en el logro de los planes.
- Facilitar la integración y orientación al personal de nuevo ingreso, guiando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Orientar a la Jefatura, para identificar las áreas donde necesita capacitación, de acuerdo las funciones en los puestos de trabajo.

Normas para su uso

El uso adecuado del manual de Descripción de Puestos, proporcionará al Departamento de Servicios Generales, una herramienta administrativa importante, para ello se establecen las siguientes normas para la aplicación:

- La Jefatura debe conocer los diferentes aspectos que componen el manual, para su correcta y oportuna utilización.
- Debe darse a conocer el manual a cada empleado, para que se familiarice con la estructura organizativa del Departamento y las funciones y responsabilidades inherentes al cargo desempeñado.
- Debe hacerse una revisión periódica del manual, para identificar las áreas que necesiten cambios.
- Corresponde al Concejo Municipal, la aprobación, cambios o modificaciones del manual y darlo a conocer a los empleados.
- Mediante el uso adecuado se establece el perfil del candidato a ocupar el puesto de trabajo.

- Supervisar que los encargados de secciones y Jefatura desarrollen debidamente las funciones descritas en este manual y tomar medidas necesarias cuando no se realicen dichas ocupaciones.

Instrucciones para su uso

- Para impedir cualquier pérdida o avería de esta herramienta administrativa, todo empleado que utilice el manual será responsable del mismo.
- El manual será usado exclusivamente por todo el personal del Departamento de Servicios Generales, además será comunicado y explicado a todo el recurso humano recién contratado para que sirva como guía en el proceso de inducción.
- Las funciones descritas en el manual no se deben utilizar como excusas para limitar la creatividad en el desarrollo de las actividades de cada empleado.
- Cada empleado del Departamento de Servicios Generales que use el manual debe guiarse según el índice y con esto facilitar la consulta del mismo.
- Cualquier duda o consulta respecto a lo descrito en el manual, deberá aclararse con el Jefe del Departamento.

- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: portada principal, índice, prólogo, en la parte superior del documento se encuentra el nombre del Departamento, número de página, nombre del puesto, dependencia y a quien supervisa, seguido de la descripción general y funciones. Además las relaciones, los requisitos y las habilidades de la persona que desempeñará el trabajo, incluyendo la vigencia, modificación, encargado de revisión y aprobación (ver anexo # 9)

e. Manual de Procedimientos Propuesto

Introducción

El presente manual tiene como finalidad guiar las principales actividades que ejecuta el personal del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, facilitando la realización del trabajo ya que se detallan los pasos en una secuencia cronológica, logrando con esto eficiencia en la prestación de servicios.

Objetivos

- Proporcionar a la Jefatura un documento que permita una orientación idónea en el conocimiento de las actividades que desarrollan los trabajadores.

- Servir de guía para que los empleados que intervienen en la ejecución del trabajo lo desempeñen con eficiencia.
- Agilizar las operaciones que realizan en cada tarea, reduciendo tiempo y simplificando el trabajo.
- Establecer las responsabilidades laborales que cada empleado posee dentro del Departamento.

Normas para su uso

- Corresponde al Concejo Municipal, la aprobación, cambios o modificaciones del manual y darlo a conocer a los empleados.
- Debe revisarse el contenido por lo menos una vez al año, para que no se vuelva obsoleto y este acorde a las necesidades del Departamento.
- Colocarlo en lugares visibles y de fácil acceso, para que el personal del Departamento pueda hacer uso de él.
- Los procedimientos descritos deberán ser respetados y cumplidos por los empleados del Departamento.

Instrucciones de uso

La estructura del manual se ha diseñado para que pueda ser entendido por cualquier trabajador del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

- Para impedir cualquier pérdida o avería de esta herramienta administrativa, todo empleado que utilice el manual será responsable del mismo.
- El manual será usado exclusivamente por todo el personal del Departamento de Servicios Generales, además será comunicado y explicado a todo el recurso humano recién contratado para que sirva como guía en el proceso de inducción.
- Cada empleado del Departamento de Servicios Generales que use el manual debe guiarse según el índice y con esto facilitar la consulta del mismo.
- Cualquier duda o consulta respecto a lo descrito en el manual, deberá aclararse con el Jefe del Departamento.
- Antes de referirse a los flujogramas de actividades se debe revisar la simbología que se ha utilizado para la elaboración.
- Las actividades descritas en el manual las deberán hacer en un orden cronológico, sin perder la secuencia.
- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: portada principal, índice, prólogo, listado de procedimientos y flujogramas con los responsables de ejecutarlos. (ver anexo # 7)

f. Manual de Bienvenida Propuesto

Introducción

El manual ha sido elaborado con el propósito de brindar al nuevo empleado, una guía sobre las generalidades del Departamento, proporcionando el conocimiento necesario para familiarizarse con el lugar de trabajo y la razón de ser del mismo.

Además, se establecen los antecedentes del Departamento, las normas, objetivos, los servicios que presta y la filosofía, lo cual ayudará a la integración adecuada del nuevo trabajador.

Objetivos del Manual

- Dar a conocer las generalidades del Departamento para que el empleado se identifique con el lugar de trabajo.
- Incentivar al personal a mejorar la calidad de su trabajo, en la búsqueda de la eficiencia en la prestación de servicios.
- Promover la integración del personal, proporcionando los lineamientos necesarios para un ambiente agradable de trabajo.

Normas para su uso

El uso correcto del Manual de Bienvenida, brinda al Departamento de Servicios Generales, un documento que guíe al nuevo empleado a conocer los aspectos fundamentales del lugar de trabajo.

- La Jefatura debe conocer los diferentes aspectos que componen el manual, para su correcta y oportuna utilización.
- Debe darse a conocer el manual a cada nuevo empleado, para que sirva de guía en el proceso de inducción.
- Debe hacerse una revisión periódica del manual, para identificar las áreas que necesiten cambios.
- El responsable de realizar las modificaciones al manual será el Concejo Municipal.
- Mediante su uso adecuado, se busca la eficiencia en el desarrollo de las funciones de cada empleado que se incorpore al Departamento.

Instrucciones para su uso

- Fomentar la aplicación de los diferentes aspectos contenidos en el manual.

- Para impedir cualquier pérdida o avería de esta herramienta administrativa, todo empleado que utilice el manual será responsable del mismo,
- Cada empleado del Departamento de Servicios Generales que use el manual debe guiarse según el índice y con esto facilitar la consulta del mismo.
- Cualquier duda o consulta respecto a lo descrito en el manual, deberá aclararse con el Jefe del Departamento (Ver Anexo # 10)

3. Dirección Administrativa

En esta etapa del proceso administrativo, se determina la importancia de que la Jefatura del Departamento de Servicios Generales guíe de forma eficiente las acciones hacia el logro de los objetivos, para lo cual, se deben tomar las medidas oportunas para dirigir los recursos conforme a lo planificado y organizado.

Por lo tanto, es necesario establecer una dirección eficiente, tomando en cuenta elementos como: liderazgo, motivación, comunicación y supervisión, de tal manera que se eviten conflictos y permitan brindar un servicio oportuno, además de un clima de trabajo agradable, en el que jefe y empleados encaminen los esfuerzos a alcanzar las metas propuestas.

a) Liderazgo

La persona que dirige el Departamento debe optimizar los recursos con los que cuenta para el cumplimiento de los objetivos, pero esto no será posible si no tiene la facultad de influir en el personal para que se esfuercen de una manera voluntaria y se comprometan con las metas propuestas; es aquí donde debe ejercerse el liderazgo para aplicar al máximo las capacidades y así actuar con satisfacción en la realización de actividades, contribuyendo a una eficiente prestación de servicios.

En el caso del Departamento de Servicios Generales el tipo de liderazgo que en la mayoría de veces ejerce el jefe es el democrático, por tal motivo y para evitar conflictos, debe aplicarse totalmente, considerando las sugerencias que se proponen a continuación:

- El jefe debe de estar al tanto de todas las situaciones que se presenten en el Departamento de Servicios Generales
- Conocerse a sí mismo y poseer autodominio para dirigir a los demás
- Aplicar capacidad y experiencia seleccionando el estilo de liderazgo adecuado a la situación presentada.

- Debe satisfacer las necesidades de la tarea, del equipo, y las de los integrantes.
- Fomentar la empatía, reforzar e identificar los valores de unidad, equidad, respeto, compañerismo y confianza.

b. Comunicación

Uno de los elementos más importantes para un adecuado proceso de dirección, lo constituye la capacidad de transmitir órdenes e instrucciones al personal durante el desarrollo del trabajo, para ello, se deben establecer los canales adecuados que permitan tanto al jefe como a los empleados intercambiar información para orientar el esfuerzo en el logro de los objetivos planeados.

Debido que se identificó una comunicación de tipo informal en el Departamento de Servicios Generales, se establecen las siguientes sugerencias:

- Precisar la información que se pretende dar a conocer, analizando el tema antes de enviar el mensaje.
- Analizar el propósito de la información, con el objeto de transmitir aquella que tenga relevancia para el desarrollo del trabajo y la armonía del grupo.
- Considerar el tiempo y lugar, esto ayudará a enviar el mensaje en forma oportuna.

- Consultar al personal sobre la ejecución de tareas, aportes de ideas y prestar atención a las inquietudes del trabajador.
- Hacer uso de la retroalimentación de la información, para identificar si el trabajador comprende lo que se le desea transmitir.
- Establecer medios de comunicación escrita tales como memorandum y aviso (Ver Anexo # 11 y # 12)
- Utilizar un tono de voz cortés al momento de transmitir un mensaje verbal, inclusive cuando sea necesario amonestar a un empleado.

c. Motivación

Para que los empleados den su mayor esfuerzo y empeño en la realización de las funciones, debe existir un grado de motivación que los impulse hacia el logro de objetivos institucionales; por lo tanto, el Jefe del Departamento, previa autorización del Concejo Municipal debe rediseñar los programas de incentivos que ya posee y contar con nuevos, por ejemplo: premios, aumentos salariales y equipo de trabajo necesario; lo antes mencionado eleva la moral del personal y optimiza los esfuerzos en el desempeño eficiente del trabajo.

Por otra parte, es importante aplicar las relaciones humanas para crear armonía entre los empleados y el Jefe del Departamento, ya que la repetitividad de las actividades disminuye el interés por el trabajo, lo cual se compensa con la rotación del personal.

Se sugiere en forma adicional organizar actividades en conjunto como practicar un deporte u organizar momentos de convivencia sanos que sean propuestos y organizados por el Jefe del Departamento, siempre con la aprobación del Concejo Municipal, para que los empleados sepan que se les toma en cuenta tanto en el desarrollo de las labores como en los momentos de esparcimiento, logrando un ambiente agradable y facilitando el alcance de los resultados propuestos.

d. Supervisión

En el Departamento de Servicios Generales, se vuelve necesario aplicar una supervisión adecuada en todas las actividades que se ejecutan; permitiendo detectar aquellas áreas en las cuales existan deficiencias y tomar medidas oportunas que guíen a los empleados a alcanzar las proyecciones según lo planeado.

Por lo tanto, se establecen las siguientes medidas de supervisión:

- Crear objetivos en el desempeño de las funciones, que sirvan de parámetro en el logro de los resultados del Departamento; estos deben ser claros y precisos, para

que orienten al empleado en el desarrollo de las labores en forma concreta.

- Visitar periódicamente los lugares en los cuales se llevan a cabo las actividades, garantizando que el trabajo se realice según lo planeado y que el empleado posea los recursos necesarios para ejecutar los planes encomendados.
- Monitorear las actitudes y comportamiento del personal operativo, para identificar posibles conflictos, tomando medidas que ayuden a crear un clima de trabajo agradable.
- Identificar al trabajador idóneo, para delegar la supervisión de actividades específicas, en caso de que el Jefe del Departamento no pueda estar presente.
- Verificar que el tiempo asignado para el desarrollo de las tareas sea el adecuado, evitando la sobrecarga de trabajo o el tiempo ocioso, esto contribuye a que el recurso humano sea empleado de la mejor forma.
- Identificar el estado de los diferentes materiales, maquinaria y equipo asignado a los empleados, estableciendo el uso de manera racional y que posibilite la realización de los procedimientos requeridos.

- Efectuar reuniones periódicas, para dar a conocer a los empleados las actividades a desarrollar y verificar si se alcanzan las metas propuestas, despejando las inquietudes que existan.

4. Control Administrativo

En el Departamento de Servicios Generales deben existir mecanismos de control que conlleven a garantizar que las actividades logren los objetivos y metas, ya que de esta manera es posible comparar el desempeño real con lo esperado.

Por lo tanto la función de control, consiste en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, pues es de esta manera que todo el personal, desde el Jefe del Departamento hasta los empleados operativos aseguran que lo que se hace es lo que se planeó.

En resumen, el control es verificar, si todo resultado está en conformidad con el plan formulado, con las instrucciones emitidas y su fin principal, señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

a. Control Financiero

• Auditoria Contable

Esta la realizará el auditor externo, previamente designado por el Concejo Municipal (Ver anexo # 5 Art. 107, Código Municipal) y comisión de la Corte de Cuentas (ver anexo # 13 Art. 30, Ley de la Corte de Cuentas de la República).

Corresponde lo siguiente:

- Verificar la existencia de libros, registros, expedientes, y cuentas de acuerdo a lo establecido.
- Instruir a los empleados en los métodos y técnicas de administración, ya que al notar deficiencias o errores graves estos deben ser del conocimiento de la Jefatura, para indicar cuando fuese necesario la necesidad de remoción de empleados que no convengan para el servicio que tienen a su cargo.
- Comprobar y practicar inventarios cuando así lo ordene el Jefe del Departamento o cuando sea conveniente, con la finalidad de examinar y contar las existencias, revisar cuentas y comprobantes que respalden lo encontrado.
- Examinar los servicios asignados a cada uno de los empleados e informar a la Jefatura acerca de las irregularidades en caso que existieran.
- Enviar al Jefe del Departamento en los primeros ocho días del mes informe de las actuaciones del mes anterior y en los primeros quince días del mes de diciembre de cada año, además de las actuaciones del año que va a terminar para tomar medidas si fuese necesario.

- **Contabilidad**

En el aspecto contable la Alcaldía en general cumple con los requisitos legales y de forma establecidos por la Corte de Cuentas de la Republica, ya que dispone de registros y libros que respaldan las diferentes operaciones financieras. (Ver anexo # 5 Art. 103, Código Municipal).

- b. Control Presupuestal**

De acuerdo al Código Municipal el Jefe del Departamento únicamente hace una propuesta de los egresos que efectuará en el periodo de un año, el cual estará sujeto a las evaluaciones que realice el Concejo Municipal. Cabe señalar que la Corte de Cuentas es la encargada de vigilar, fiscalizar y controlar la ejecución del presupuesto de las Municipalidades (Ver anexo # 5 Art. 108, Código Municipal)

- c. Control no Presupuestario**

- **Informes estadísticos**

Esta herramienta es de suma importancia ya que refleja cifras de lo que corresponde a ingresos, inversiones, áreas atendidas en la prestación de servicios, personal permanente y temporal, obras de desarrollo urbano construidas, comunidades atendidas por el Departamento. Toda esta información será elaborada por el Jefe del Departamento, la cual servirá para la toma de decisiones y establecimiento de metas para los próximos años.

- **Evaluación del desempeño**

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de los trabajadores, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento del potencial, así como de la motivación, lo cual estima el rendimiento global del empleado, para tener una visión de cómo actúa, supera, mantiene o desmejora el desempeño de las tareas realizadas.

A continuación se sugiere el método Lista de Verificación con Valores el cual servirá para evaluar el desempeño del personal del Departamento, para la implementación debe ser aprobado por el Concejo Municipal (Ver anexo # 5 Art. 30, inciso 4, Código Municipal)

Este método, requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, en el documento de evaluación estará estipulada la puntuación a los diferentes cuestionamientos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Estos valores permiten la cuantificación; si en la lista se incluyen puntos suficientes, se puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Las ventajas son: la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los encargados de ejecutarlas. La desventaja principal e importante radica en la asignación inadecuada de valores

por parte del Departamento, es por eso que en este punto se presta gran atención.

En el Departamento es aconsejable que se use este método por la facilidad de aplicación y para que los empleados se vayan familiarizando con las evaluaciones respectivas.

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (LISTA DE VERIFICACION CON VALORES)

I. DATOS GENERALES

Esta sección el evaluador se encargará de completar las casillas correspondientes que se refieren a aspectos personales.

Nombre del Empleado :
Nombre del Evaluador :
Departamento :
Puesto :
Fecha :

II. EVALUACION

Señalar cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis.

El formulario esta diseñado sobre una escala de (10) puntos distribuidos de la siguiente forma.

Crterios	Preguntas	Valores
1. Disponibilidad	(1)	(1.0)
2. Puntualidad	(2)	(1.5)
3. Trabajo en Equipo	(3,4)	(2.0)
4. Iniciativa	(5,6)	(0.50)
5. Responsabilidad	(7,8,9)	(3.0)
6. Interés	(10,11)	(0.50)
7. Capacidad	(12)	(1.5)

III. PUNTUACION TOTAL

Se suman los valores y se obtienen del desempeño los cuales son:

1-2	-----	Pésimo
3-4	-----	Malo
5-6	-----	Bueno
7-8	-----	Muy bueno
9-10	-----	Sobresaliente

- **PESIMO:** Los empleados que se asignan en este nivel se encuentran abajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
- **MALO:** Los empleados que se asignan en este nivel hacen el esfuerzo por desempeñarse adecuadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
- **BUENO:** Se asignan a empleados que en términos hacen su trabajo adecuadamente; sus aportes se limitan a lo que

se le solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.

- **MUY BUENO:** Calificación adecuada para empleados que se encuentran mas allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aun requiere supervisión en el trabajo que desempeña.

- **SOBRESALIENTE:** Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistentes, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto y que ejecutan las labores con mínima o ninguna supervisión.

IV. CONCLUSION

En este apartado deberá anotarse la calificación que resultó de la evaluación y deberá especificarse si el desempeño es pésimo, malo, bueno, muy bueno, y sobresaliente.

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
LISTA DE VERIFICACION CON VALORES

Nombre del empleado: _____

Puesto: _____

Departamento: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado.

VALORES	FACTORES	SEÑALE AQUÍ
1.0	1. Se queda horas extras si se le pide	
1.5	2. Es cumplido con el horario de trabajo	
1.0	3. Posee capacidad para trabajar en equipo	
1.0	4. Se integra al grupo y comparte conocimientos para el logro de los objetivos	
0.25	5. Se ofrece voluntariamente a hacer trabajos especiales	
0.25	6. Es imaginativo	
1.0	7. Asume sus responsabilidades	
1.0	8. Planea sus acciones antes de iniciarlas	
1.0	9. Logra los resultados esperados	
0.25	10. Demuestra dedicación y empeño en la realización de sus labores	
0.25	11. Escucha consejos antes de iniciar las labores	
1.5	12. Reúne los requisitos para desempeñar sus labores que exige el puesto	
10.0	PUNTUACION TOTAL	

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
LISTA DE VERIFICACION CON VALORES

Nombre del empleado: Carlos Alberto Molina

Puesto: Motorista

Departamento: Servicios Generales **Fecha:** junio 2006

Nombre del evaluador: Luis Ernesto Monterrosa

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado.

VALORES	FACTORES	SEÑALE AQUÍ
1.0	1. Se queda horas extras si se le pide	✓
1.5	2. Es cumplido con el horario de trabajo	✓
1.0	3. Posee capacidad para trabajar en equipo	
1.0	4. Se integra al grupo y comparte conocimientos para el logro de los objetivos.	
0.25	5. Se ofrece voluntariamente a hacer trabajos especiales.	✓
0.25	6. Es imaginativo	
1.0	7. Asume sus responsabilidades	✓
1.0	8. Planea sus acciones antes de iniciarlas	✓
1.0	9. Logra los resultados esperados	✓
0.25	10. Demuestra dedicación y empeño en la realización de sus labores	✓
0.25	11. Escucha consejos antes de iniciar las labores	
1.5	12. Reúne los requisitos para desempeñar sus labores que exige el puesto	✓
10.0	PUNTUACION TOTAL	7.5

Conclusión:

El resultado de la evaluación del desempeño del empleado Carlos Alberto Molina es muy bueno ya que se encuentra en un nivel superior de la fase de aprendizaje, logrando resultados satisfactorios, pero aun requiere que le supervise en ciertas ocasiones en el desarrollo de las labores.

C. Plan de Implementación del Modelo Administrativo**a. Introducción**

El Diseño del presente documento para el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, ayudará a la Jefatura a guiar la aplicación del trabajo mediante la utilización de las herramientas administrativas propuestas.

También es importante determinar los pasos a seguir para que el Modelo propuesto sea ejecutado en el tiempo indicado y con los recursos necesarios que permitan la puesta en marcha del mismo.

b. Objetivos**General**

- Establecer un plan de implementación que permita la puesta en marcha del Modelo Administrativo propuesto, con el fin de incrementar la eficiencia en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

Específicos

- Determinar las actividades que se deben realizar para implementar de forma adecuada el Modelo Administrativo propuesto.
- Dar a conocer el contenido del Modelo al Concejo Municipal, con el propósito de ser aprobado.
- Definir los pasos básicos para implementar el Modelo Administrativo en el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

c. Recursos

Para llevar a cabo la implementación, es indispensable disponer con los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, que faciliten el desarrollo respectivo y considerando que la asignación de fondos la realiza el Concejo Municipal es necesario que el Jefe del Departamento deba presentar la solicitud de financiamiento que será destinado a cubrir los gastos que generará la puesta en marcha del plan.

En cuanto a los recursos materiales, es necesario producir y distribuir los ejemplares que muestran el documento propuesto, los manuales que serán proporcionados a los empleados y aquellos que poseerá la Jefatura.

Todo lo anterior, debe ser considerado antes de la aprobación del Modelo y estar disponible a partir del

momento en que dicha propuesta sea aceptada por el Concejo Municipal.

Recurso Financiero

Presupuesto

CONCEPTO	VALOR
Reproducciones del documento	\$ 80.00
Alquiler de cañón	\$ 40.00
Contratación de expositor	\$ 100.00
Refrigerio	\$ 50.00
TOTAL	\$ 270.00

Los gastos para la implementación del Modelo Administrativo ascienden a \$ 270.00 ya que la Alcaldía cuenta con las instalaciones para la exposición, las sillas que se utilizarán, computadora, canopis; lo cual facilita la presentación de dicho Modelo.

d. Etapas del Plan de Implementación

Presentación

El Modelo Administrativo propuesto deberá ser presentado en primera instancia al Jefe del Departamento, explicándole los objetivos del mismo, luego al Gerente General y en ultima instancia al Concejo Municipal.

Revisión y observaciones del documento

Se realiza la revisión del contenido del documento por parte de la Jefatura, la Gerencia y el Concejo Municipal y de ser necesario se hacen las modificaciones que se consideren oportunas para su implementación.

Aprobación y autorización

En esta etapa el Concejo Municipal aprueba el Modelo Administrativo propuesto.

Reproducción y distribución

Luego de obtener la autorización para la puesta en marcha del Modelo Administrativo, el acuerdo se da a conocer al Jefe del Departamento, procediendo a la reproducción del material escrito.

Implementación

En la ejecución del Modelo Administrativo, se pretende que tanto el Jefe del Departamento como los empleados, apliquen las disposiciones contenidas en el documento, orientando sus esfuerzos al logro de los objetivos definidos.

Evaluación

Luego de la ejecución del Modelo, es necesario identificar las áreas en las cuales se deben hacer correcciones, evaluando los resultados obtenidos con la implementación.

Actualización

Finalmente, es importante realizar las correcciones al Modelo si fueren necesarias y actualizar el contenido del mismo según los cambios que surgen en el desarrollo de las labores, nuevas funciones y cambios de Gobiernos Municipales.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA

Nº	PERIODO ACTIVIDADES	Año: 2007																				
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación																					
2	Revisión y observaciones del documento																					
3	Aprobación y autorización																					
4	Reproducción y distribución																					
5	Implementación																					
6	Evaluación																					
7	Actualización																					

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Díaz Callejas Osmin Ernesto. Administración de Empresas I. 1990. Imprenta Offset Ricaldone.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición. México. 2001.
- Harold Koonts y Heinz Weihrich, Administración. una perspectiva global. 1998. Editorial Mc Graw - Hill, México. 11va Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. 1998. Metodología de la Investigación. México. Mc. Graw Hill, 2ª Edición.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Teórica y Práctica. 2001. México. Editorial Limusa.
- Stoner, y otros. Administración. 1996. Editorial Prentice-Hall. México.

TESIS

- Contreras Tejada, Víctor. 2002. Tesis "Diseño de un Modelo Administrativo para la toma de decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior El Espíritu Santo, Municipio de San Salvador".

OTROS

- Diario Oficial, Decreto N° 772, Tomo 332, 1996, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador,
- Estadística Sistema Básico de Salud Integral, Zaragoza 2001.

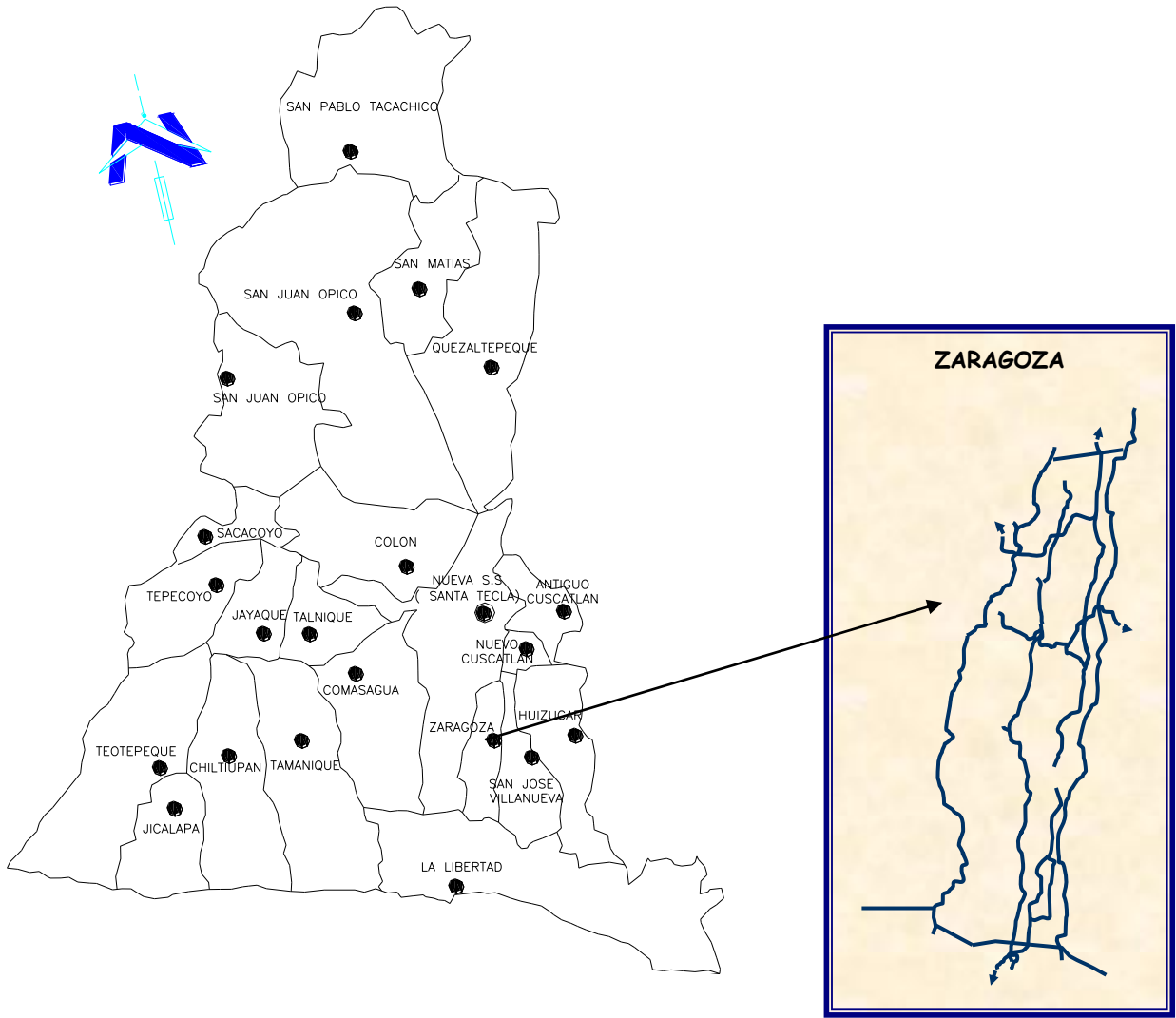
ANEXOS .

#

Área Geográfica	1
Demografía	2
Tabulación de Encuestas y	
Guía de entrevista	3
Tabulación de Empleados	3.1
Tabulación de Usuarios	3.2
Entrevista	3.3
Manual de Políticas	4
Artículos del Código Municipal	5
Ejemplo Gráfico de Gantt	6
Manual de Procedimientos	7
Manual de Organización	8
Manual de Descripción de Puestos	9
Manual de Bienvenida	10
Ejemplo Memorandum	11
Ejemplo de Aviso	12
Artículo Ley de la Corte de Cuentas	13

Anexo 1

Área Geográfica



FUENTE: DOCUMENTO DE LA MUNICIPALIDAD

Anexo 2
Demografía

DEMOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

ESTIMADO DE POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE ZARAGOZA
POR EDADES SIMPLES, 2002

RANGO DE EDADES	POBLACIÓN	PORCENTAJE
MENORES DE 1 AÑO	705	3.%
1 A 4 AÑOS	2,067	8.%
5 A 9 AÑOS	2,461	8.%
10 A 14 AÑOS	2,904	12.%
15 A 19 AÑOS	2,883	12.%
20 A 59 AÑOS	12,248	49.%
MÁS DE 60 AÑOS	1,967	8.%
TOTAL	25,235	100%

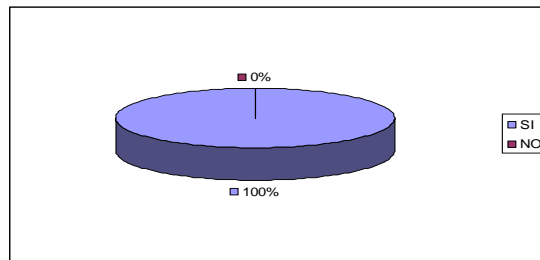
FUENTE: ESTADÍSTICA SIBASI, ZARAGOZA.

Anexo 3.1 Tabulación de Encuestas Empleados

1. ¿Considera que el Departamento de Servicios Generales atiende en forma eficiente las necesidades de las comunidades?

Objetivo: Conocer si la actual administración del Departamento es eficiente.

RESPUESTAS	F	%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

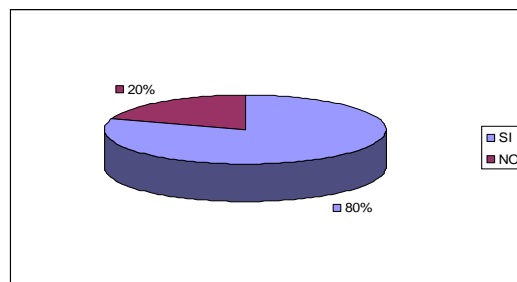


Comentario: el 100% de los empleados, afirma que la actual administración es eficiente, ya que consideran que se esfuerza por brindar los servicios de una manera oportuna para las comunidades del Municipio de Zaragoza.

2. ¿Tiene conocimiento de la existencia de la Misión en el Departamento?

Objetivo: Determinar si el personal del Departamento de servicios generales conoce de la existencia de la misión.

RESPUESTAS	F	%
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

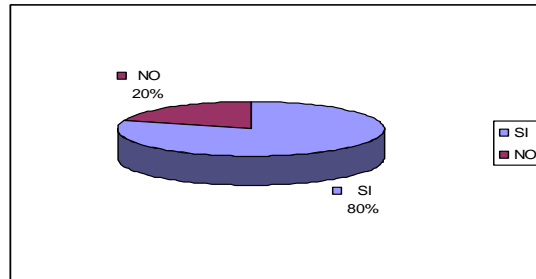


Comentario: El 80% de los empleados conoce la razón de ser del Departamento, mientras que un 20% la desconoce. Por lo tanto hay empleados que ignoran la misión, lo cual afecta, en no involucrarse totalmente en lo que se pretende llevar a cabo.

3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de la Visión?

Objetivo: Determinar si el personal del Departamento de Servicios Generales conoce de la existencia de la visión.

RESPUESTAS	F	%
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

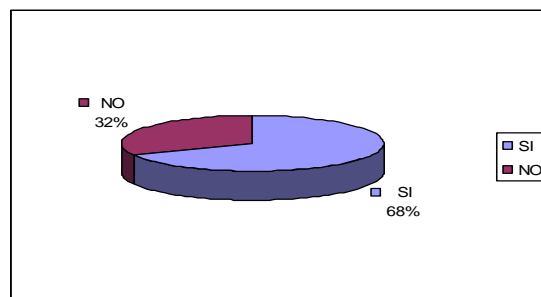


Comentario: El 80% de los empleados conoce lo que el Departamento pretende llegar a ser en el futuro, mientras un 20% lo ignora, esto significa que no todos los empleados están en pleno conocimiento del rumbo que deben seguir para lograr el cometido de esta área de la Alcaldía.

4. ¿Conoce sobre los objetivos que pretende el Departamento de Servicios Generales?

Objetivo: Identificar el personal encuestado que conoce los objetivos del Departamento.

RESPUESTAS	F	%
SI	17	68%
NO	8	32%
TOTAL	25	100%



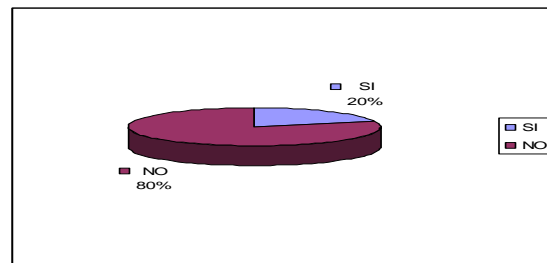
Comentario: La mayoría de los empleados, el 68% conoce lo que se proyecta alcanzar, mientras que el 32% lo ignora. Por lo tanto hay un amplio número de trabajadores, ignorando los resultados que se pretenden obtener.

5. ¿Existen políticas en el Departamento?

Si respondió que No, pasar a la pregunta 7.

Objetivo: Determinar si el personal conoce de la existencia de políticas en el Departamento.

RESPUESTAS	F	%
SI	5	20%
NO	20	80%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 80% de los empleados desconoce la existencia de guías o lineamientos generales, para el buen desempeño de las funciones durante el desarrollo de las actividades, en beneficio de las comunidades del municipio.

6. Si su respuesta es positiva ¿En cuales de las siguientes actividades existen políticas?

Objetivo: Identificar las áreas donde existen políticas.

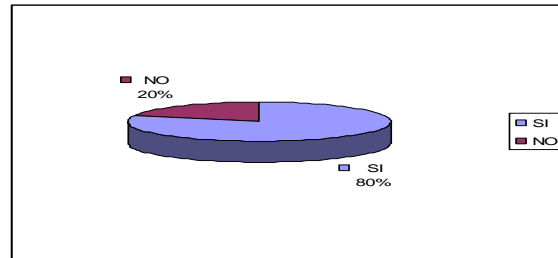
RESPUESTAS	F	%
Selección y contratación de personal	5	100%
Recepción y Pago de Facturas	0	0%
Manejo de inventarios	0	0%
Incentivos al personal	3	60%
Despido de personal	5	100%
Otros	0	0%

Comentario: Los empleados que afirmaron que existen políticas en este departamento, el 100% dijo que hay con respecto a la selección, contratación y despido del personal y el 60% con respecto a planes de incentivos hacia los trabajadores. Por lo tanto existen otras áreas que requieren de la elaboración de estos lineamientos generales que faciliten la obtención de los resultados previstos.

7. ¿Realizan proyecciones numéricas para el desarrollo de las actividades?

Objetivo: Conocer si en el Departamento se desarrollan presupuestos para el desarrollo de las actividades.

RESPUESTAS	F	%
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

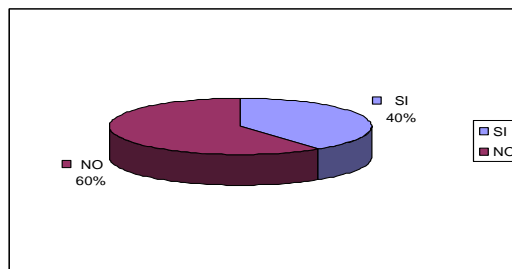


Comentario: El 80% de empleados afirma que si se desarrollan presupuestos para el buen desarrollo de las actividades, mientras un 20% considera que no, por tanto existen empleados que no saben de las proyecciones de lo que se espera realizar, lo cual demuestra deficiencias en la transmisión de los planes de trabajo dentro del Departamento de Servicios Generales.

8. ¿En el Departamento se establecen estrategias para el buen funcionamiento tanto de sus actividades como del resto del personal operativo?

Objetivo: Conocer si en el Departamento se establecen cursos de acción para el buen funcionamiento de las actividades.

RESPUESTAS	F	%
SI	10	40%
NO	15	60%
TOTAL	25	100%



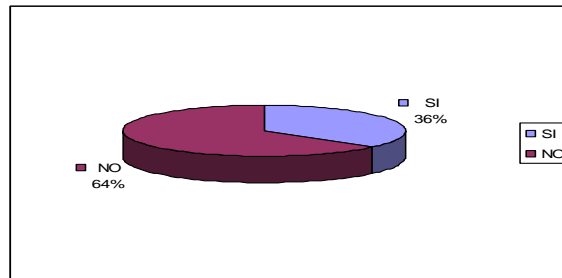
Comentario: El 60% de empleados afirma que no se establecen cursos de acción definidos que faciliten la consecución de los objetivos y un restante 40% afirma que si. Por lo tanto la mayoría de empleados trabajan ignorando la existencia de este tipo de planes administrativos.

9. ¿Cree que los procedimientos utilizados en la prestación de servicios son los adecuados?

Si respondió que Si, pasar a la pregunta 11.

Objetivo: Determinar si los procedimientos de prestación de servicios son adecuados.

RESPUESTAS	F	%
SI	9	36%
NO	16	64%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 64% de empleados considera que los procedimientos no son los adecuados en la prestación de servicios y un 36% considera que si. Por consiguiente es necesario que se revise la secuencia cronológica de los procedimientos que ya existen, para lograr eficiencia y obtener los mejores resultados, asimismo elaborar los que hacen falta por el buen desarrollo de las principales actividades que se realizan en este Departamento.

10. Si la respuesta es No, ¿Cuál exige modificación?

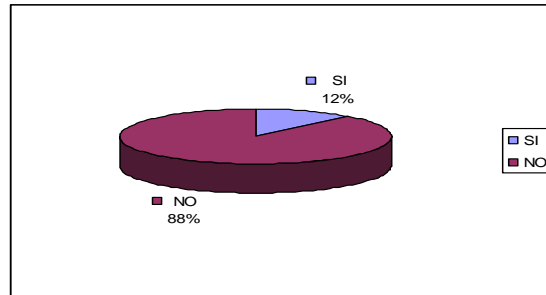
Objetivo: Identificar que procedimiento exige modificación.

Comentario: El 64% de empleados considera que es conveniente que se revisen casi todos los procesos que el Departamento posee, y en especial los de Licitación de Materiales.

11. ¿Están diseñados gráficamente los diferentes procesos que se realizan en el departamento?

Objetivo: Determinar si los procesos del Departamento están diseñados gráficamente.

RESPUESTAS	F	%
SI	3	12%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

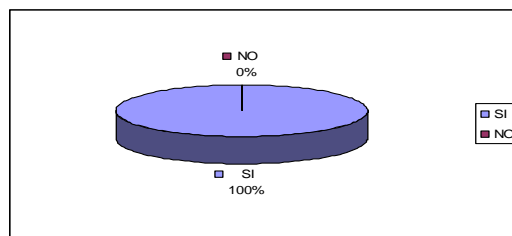


Comentario: El 88% de empleados considera que los procesos que se utilizan en el Departamento no están diseñados en forma grafica, en tanto un 12% considera que si están. En conclusión es necesario que se desarrollen todos los procesos que ya existen en forma grafica, ya que así se apreciará separadamente cada uno de los pasos a seguir y ayudará a la ejecución y análisis del trabajo realizado.

12. ¿Existe dentro del Departamento una calendarización de las actividades?

Objetivo: Conocer si en el Departamento se realiza programación de actividades.

RESPUESTAS	F	%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

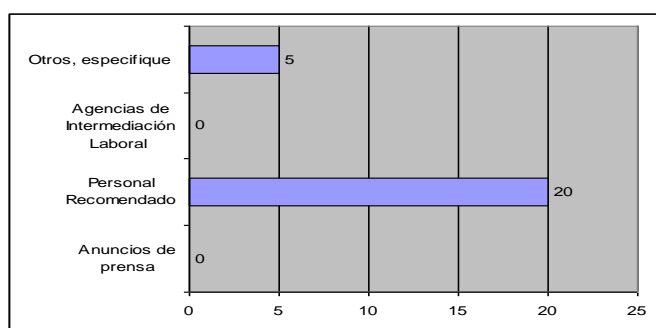


Comentario: El 100% de empleados afirma que se efectúa una calendarización de actividades que ayudan a realizar el trabajo de una manera oportuna, pero aunque contribuyen a un mayor desenvolvimiento de los empleados a la hora de realizar sus funciones es necesario rediseñar la programación de las labores para una mayor eficiencia en la prestación de servicios.

13. ¿Para reclutar el personal del Departamento que medios se utiliza?

Objetivo: Conocer los medios que el Departamento utiliza para reclutar al personal.

RESPUESTAS	F	%
Anuncios de prensa	0	0%
Personal Recomendado	20	80%
Agencias de Intermediación Laboral	0	0%
Otros	5	20%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 80% de empleados afirma que para reclutar al personal el Departamento se basa en recomendaciones personales, y un 20% afirma que se hace por medio de carteles en la alcaldía. En conclusión se puede asumir que el medio utilizado es informal y esto contribuye a obtener candidatos no adecuados de acuerdo al puesto requerido.

14. ¿Para seleccionar al personal, que pruebas o requisitos toman en cuenta? (marcar todas las que se tomen en cuenta).

Objetivo: Identificar cuales son los requisitos que se toman en cuenta para seleccionar al personal.

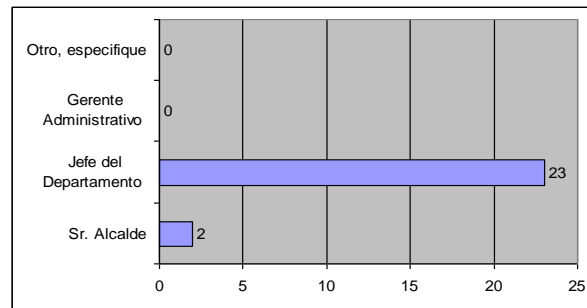
RESPUESTAS	F	%
Examen Médico	4	16%
Prueba de conocimiento	5	20%
Entrevistas	20	80%
Experiencia	24	96%
Solicitud	15	60%
Estudios o Grado Académico	10	40%

Comentario: La mayoría de los empleados afirman que entre los requisitos que deben cumplir los candidatos a ocupar un puesto son: experiencia, entrevista personal, llenado de solicitud, y en menor grado el estudio o grado académico. Se concluye que la experiencia es el requisito principal que se toma en cuenta a la hora de seleccionar al personal, lo que significa que se llevan a cabo procesos incompletos de evaluación para determinar los trabajadores a contratar.

15. ¿Cuándo en el Departamento se presenta una dificultad en la realización de las labores a quién acude?

Objetivo: Determinar la efectividad de los niveles jerárquicos dentro de la institución.

RESPUESTAS	F	%
Sr. Alcalde	2	8%
Jefe del Departamento	23	92%
Gerente Administrativo	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	25	100%

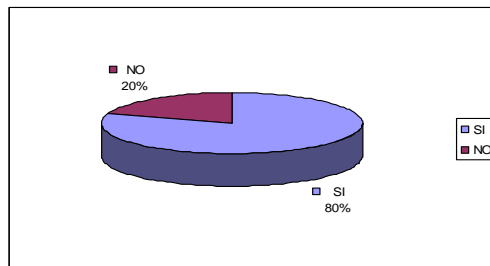


Comentario: El 92% de datos obtenidos refleja que el personal acude al jefe del Departamento cuando se le presenta alguna dificultad, mientras un 8% al Sr. Alcalde. En conclusión es conveniente redefinir la línea de autoridad para no sobrepasarla, con problemas que conciernen y pueden resolverse a nivel del Departamento.

16. ¿Tiene algunas dudas sobre lo que le corresponde hacer en su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene clara las funciones que le corresponden ejecutar en su trabajo.

RESPUESTAS	F	%
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

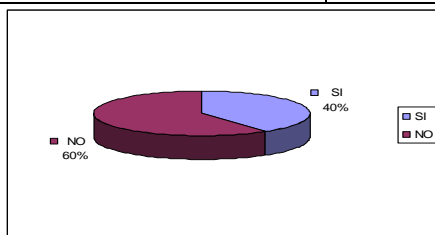


Comentario: El 80% de empleados tienen claras las funciones que les corresponden ejecutar en su trabajo, mientras un 20% afirma que no, por consiguiente se necesita de herramientas de organización que explique a los empleados lo que deben hacer y contribuir de esa manera a que las actividades se desarrollen de una manera oportuna.

17. ¿Cuenta el Departamento con un organigrama?

Objetivo: Conocer si existe una estructura organizacional definida en el Departamento.

RESPUESTAS	F	%
SI	10	40%
NO	15	60%
TOTAL	25	100%

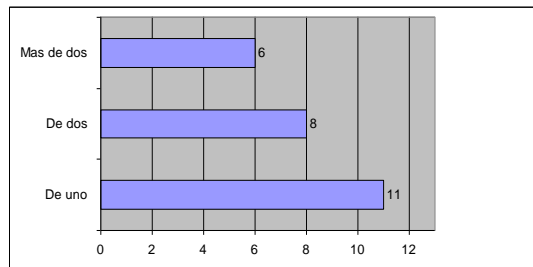


Comentario: El 40% de encuestados dice que el Departamento cuenta con un organigrama, y un 60% lo desconoce. Por tanto es necesario que a los empleados se les de a conocer la estructura organizativa que muestre las relaciones de autoridad, y los canales de comunicación que permitan una orientación a los empleados, en cuanto a su dependencia del puesto de trabajo.

18. ¿En el desempeño de las funciones de cuantas personas recibe órdenes?

Objetivo: Determinar si se cumple el principio de unidad demanda.

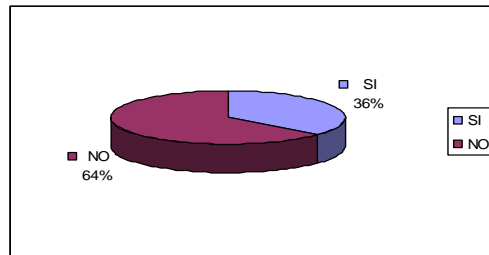
RESPUESTAS	F	%
De uno	11	44%
De dos	8	32%
Mas de dos	6	24%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 44% de los empleados en estudio afirma que reciben órdenes de uno, así mismo un 32% afirma que de dos personas, en tanto un 24% recibe órdenes de mas de dos, lo que indica que se irrespeta el "Principio de Unidad de Mando" y el de la "Escala Jerárquica", por lo cual deben redefinirse los niveles de responsabilidad, autoridad y funciones, evitando de esta manera la Incertidumbre en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, y desorden en el trabajo.

19. ¿Le asignan funciones que no le corresponden a su puesto de trabajo?
 Objetivo: Conocer si el personal realiza funciones adicionales a las establecidas.

RESPUESTAS	F	%
SI	9	36%
NO	16	64%
TOTAL	25	100%

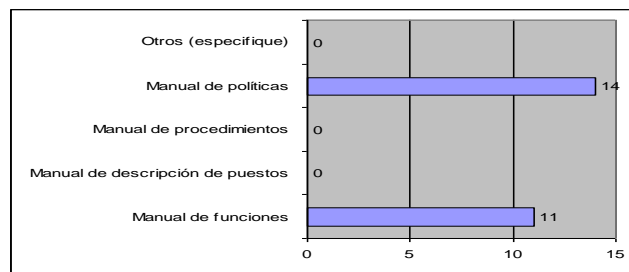


Comentario: Los resultados de las encuestas reflejan que el 64% de los empleados no realizan funciones adicionales a su puesto de trabajo, y el 36% restante considera que si, aunque muchas veces las efectúan pero no obligados por las autoridades. En resumen no es conveniente el sobrecargo de trabajo a los empleados pues esto ocasiona, no desarrollar las actividades de la mejor manera.

20. ¿Señale las herramientas administrativas con las que cuenta el Departamento?

Objetivo: Identificar las herramientas administrativas disponibles en el Departamento.

RESPUESTAS	F	%
Manual de funciones	11	44%
Manual de descripción de puestos	0	0%
Manual de procedimientos	0	0%
Manual de políticas	14	56%
Otros (especifique)	0	0%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 56% de empleados afirma que conoce de la existencia del manual de políticas mientras que un 44% el de funciones; en conclusión es conveniente que el Departamento cuente además con herramientas como el manual de descripción de puestos y el de procedimientos para transmitirlo al personal, lo cual favorecería que estos sepan que hacer en algún problema que se les presente.

21. ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza?

Objetivo: Conocer cuales son los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza el personal.

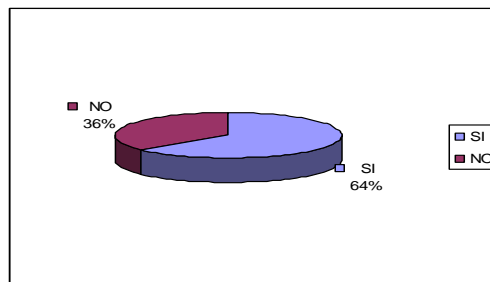
RESPUESTAS	F	%
Falta de claridad al designarle el trabajo	4	16%
Escasez de recursos humanos	0	0%
Escasez de recursos financieros	16	64%
Escasez de recursos materiales	14	56%
Otros, especifique	0	0%

Comentario: La mayoría de los encuestados afirma que la escasez de recursos financieros y materiales, además de la falta de claridad al designarle el trabajo a realizar afectan la ejecución de las funciones. Por lo tanto si a los empleados se les proporcionaran los recursos necesarios, posibilitaría el desempeño de las funciones con eficiencia.

22. ¿Existen métodos de supervisión mediante los cuales se vigilen las funciones que cada quien desempeña en el Departamento?

Objetivo: Conocer si existen métodos para supervisar las funciones que desempeñan los empleados.

RESPUESTAS	F	%
SI	16	64%
NO	9	36%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 64% de los empleados afirma que si existen métodos para supervisar las funciones, y un 36% considera que no. Por consiguiente se hace necesario diseñar métodos de supervisión aplicables a todo el personal y de esta forma asegurar que las actividades se realicen de la forma planeada.

23. ¿Cada cuanto tiempo supervisan sus funciones?

Objetivo: Determinar el periodo de tiempo de supervisión

RESPUESTAS	F	%
Semanal	14	88%
Quincenal	0	0%
Mensual	2	12%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual		0%
TOTAL	16	100%

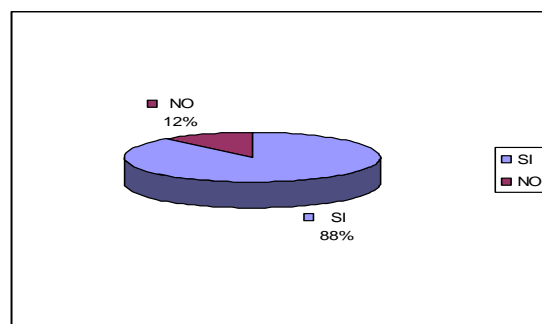
Comentario: El 88% de empleados afirma que semanalmente supervisan las funciones, mientras un 12% manifiesta que estas son revisadas cada mes. Es conveniente rediseñar el periodo de la supervisión de actividades y hacer un ajuste para minimizar las fallas en el desarrollo de las actividades.

24. ¿Existe coordinación cuando desempeña las funciones?

Si respondió que No, pasar a la pregunta 26.

Objetivo: Establecer si hay coordinación en la realización de las funciones.

RESPUESTAS	F	%
SI	22	88%
NO	3	12%
TOTAL	25	100%

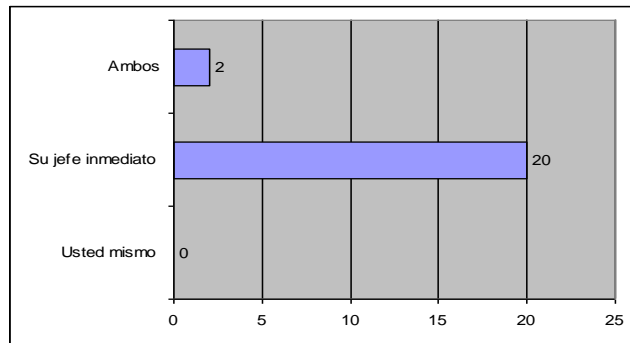


Comentario: El 88% de los empleados afirma que existe coordinación en el desarrollo de las labores, mientras que el 12% restante dice que no. En conclusión debe uniformarse la aplicación de la coordinación, ya que la no utilización causa ineficiencia en la prestación de servicios, porque no se ordena el uso de los recursos tanto materiales como humanos impidiendo alcanzar los resultados planeados.

25. ¿Quién coordina las actividades que realiza?

Objetivo: Determinar quién es el responsable de la coordinación de las actividades en el trabajo.

RESPUESTAS	F	%
Usted mismo	0	0%
Su jefe inmediato	20	91%
Ambos	2	9%
TOTAL	22	100%



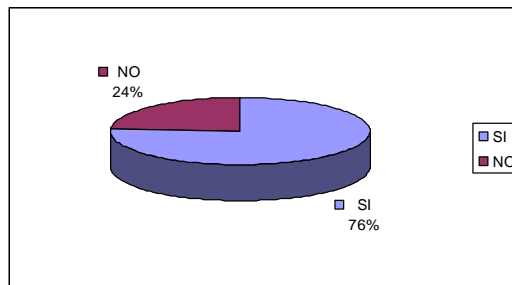
Comentario: De los 22 que respondieron que existe coordinación en el desempeño de las funciones el 91% afirma que esta es llevada a cabo por el jefe inmediato, lo cual demuestra que estableciendo los mecanismos necesarios es aplicable a todo el Departamento de Servicios Generales.

26. ¿Se motiva al personal?

Si respondió que No, pasar a la pregunta 28.

Objetivo: Conocer si se motiva al personal del Departamento.

RESPUESTAS	F	%
SI	19	76%
NO	6	24%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 76% de encuestados afirma que se motiva al personal, en tanto un 24% considera que no; por lo tanto es conveniente que se incentive a todo el personal para que se comprometan dando lo mejor de si a la consecución de los objetivos.

27. Si respondió que si, ¿Qué tipos de incentivos proporciona el Departamento?

Objetivo: Identificar los tipos de incentivos que proporciona el Departamento.

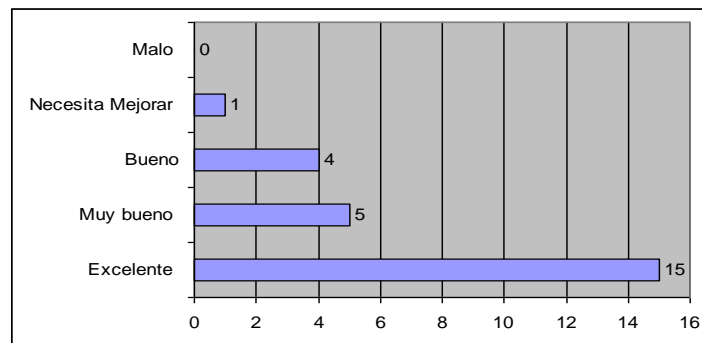
RESPUESTAS	F	%
Incremento salarial	0	0%
Bonificaciones	4	21%
Gratificaciones	5	26%
Capacitaciones	15	79%
Ninguno	0	0%
Otros	0	0%

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la forma de motivación mas empleada, son las capacitaciones, con un 79%, seguido de las gratificaciones con un 26%, como tercera opción mostraron como forma de motivación las bonificaciones con un 21%, en resumen se debe revisar el tipo de incentivo que se le brinda a los empleados para conocer cual es el método mas efectivo y de esta forma procurar el buen desempeño de las funciones que realizan.

28. ¿Cómo considera el liderazgo en el Departamento?

Objetivo: Conocer la evaluación al tipo de liderazgo dada por el personal del Departamento de Servicios Generales.

RESPUESTAS	F	%
Excelente	15	60%
Muy bueno	5	20%
Bueno	4	16%
Necesita Mejorar	1	4%
Malo	0	0%
TOTAL	25	100%

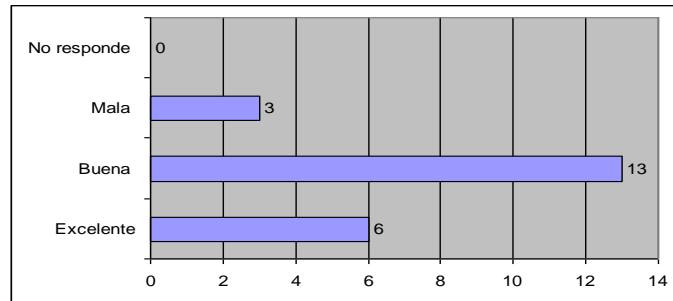


Comentario: El 60% de encuestados considera que el liderazgo en el Departamento es excelente, seguido de un 20% que afirma que es muy bueno, un 16% piensa que es bueno, y un 4% que necesita mejorar, por lo tanto hay un buen porcentaje de empleados que no están conforme con la forma en la que se dirige al Departamento, esto es indispensable para tomar en cuenta que se realicen las actividades en forma eficiente.

29. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer cómo es la relación entre los compañeros de trabajo.

RESPUESTAS	F	%
Excelente	7	28%
Buena	15	60%
Mala	3	12%
No responde	0	0%
TOTAL	25	100%

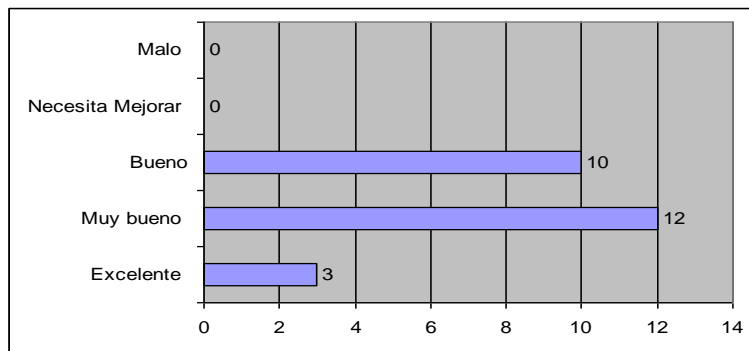


Comentario: El 59% de empleados respondió que su relación con los demás compañeros es buena, un 27% considera que es excelente y un 14% piensa que es mala, concluyendo que el clima organizacional en el departamento no es el idóneo, debido a que las relaciones interpersonales necesarias para el buen desempeño de las actividades no es el esperado.

30. ¿Cómo considera la comunicación dentro del Departamento?

Objetivo: Conocer el grado de comunicación que existe en el Departamento.

RESPUESTAS	F	%
Excelente	3	12%
Muy bueno	12	48%
Bueno	10	40%
Necesita Mejorar	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	25	100%

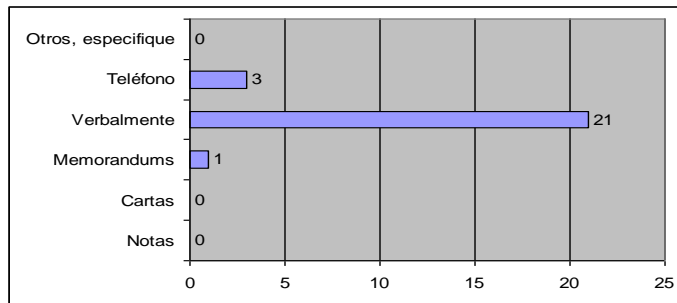


Comentario: El 48% de encuestados afirma que la comunicación que existe en el Departamento es muy buena, en tanto un 40% considera que es buena y un 12% que es excelente, por lo tanto la comunicación existente en el departamento no es la adecuada, dado que un reducido número de empleados dijo que es excelente y es por ello que surge la necesidad de mejorar los medios de comunicación entre el personal.

31. ¿De qué forma se comunica el personal dentro del Departamento?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación mas utilizados para transmitir las órdenes.

RESPUESTAS	F	%
Notas	0	0%
Cartas	0	0%
Memorandums	1	4%
Verbalmente	21	84%
Teléfono	3	12%
Otros, especifique	0	0%
TOTAL	25	100%

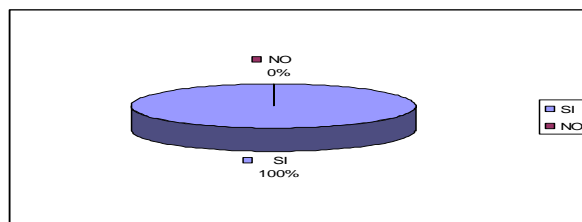


Comentario: El 84% de los trabajadores sostiene que se transmiten los datos de manera verbal, el 12% por medio de teléfono, el 4% por memorandums. Se concluye que en el departamento el medio de comunicación es de tipo informal además de empírica y esto ocasiona malos entendidos contribuyendo a una deficiente transferencia de instrucciones, órdenes, opinión de los trabajadores, etc.

32. ¿En las funciones que realiza existe alguna clase de control?

Objetivo: Determinar si existe algún tipo de control en las funciones.

RESPUESTAS	F	%
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%



Comentario: El 100% de los encuestados afirman que si existe control en las funciones por lo cual se concluye que en el departamento se verifican que las tareas se lleven a cabo tal como fueron planeadas.

33. ¿Cuáles herramientas de control utilizan en el Departamento?

Objetivo: conocer las herramientas de control utilizadas.

Comentario: Según los empleados las herramientas de control utilizadas en el Departamento son

Control de Horarios
Evaluación del Desempeño
Control Inventarios Físicos
Control de Personal

Por lo tanto existe la necesidad de aplicar otros métodos que complementen el proceso de control y así evitar inconvenientes en el desarrollo de las labores.

Anexo 3.2

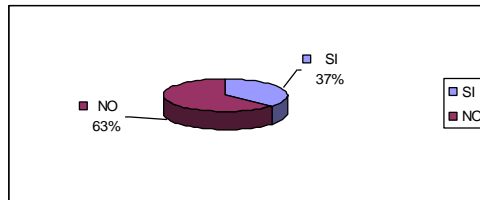
Tabulación de Encuestas

Usuarios

1. ¿Considera que el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, atiende en forma eficiente las necesidades de las comunidades?

Objetivo: Conocer si el personal del departamento realiza de forma eficiente la prestación de servicios según la opinión de los usuarios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	37%
NO	105	63%
TOTAL	166	100%

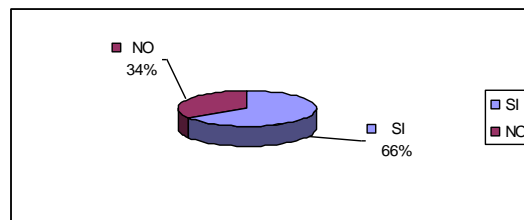


Comentario: El 37% de los usuarios considera que el Departamento de Servicios Generales atiende en forma eficiente las necesidades de las comunidades, mientras que el 63% manifestó que no hay eficiencia en la prestación de servicios, por lo tanto debe considerarse que la mayoría dice que no esta de acuerdo con la calidad del servicio prestado por esta unidad, lo cual justifica el diseño de un modelo administrativo que mejore las actividades realizadas por este departamento.

2. ¿Cree que el personal con que cuenta el Departamento de Servicios Generales es el idóneo?

Objetivo: Determinar si el personal con el que cuenta el departamento es el adecuado para prestar los servicios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	66%
NO	56	34%
TOTAL	166	100%

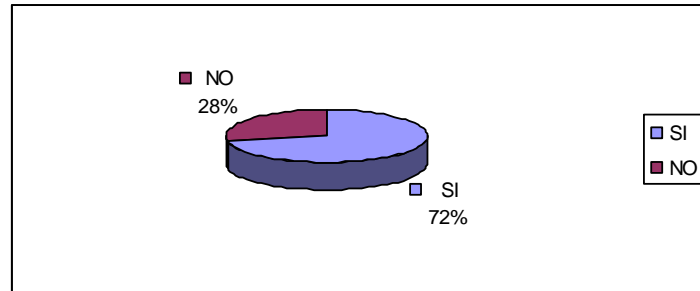


Comentario: Del total de los usuarios encuestados, el 66% consideran que el personal con que cuenta el departamento de servicios generales es el adecuado, mientras que el 34% opinan lo contrario, por lo tanto el porcentaje de habitantes inconformes es alto, esto demuestra la necesidad de rediseñar las funciones que llevan a cabo los integrantes de este departamento.

3. ¿Los empleados del Departamento de Servicios Generales demuestran amabilidad a la hora de prestar los servicios?

Objetivo: Conocer si dan un buen trato a los usuarios los empleados en la prestación servicios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	72%
NO	46	28%
TOTAL	166	100%

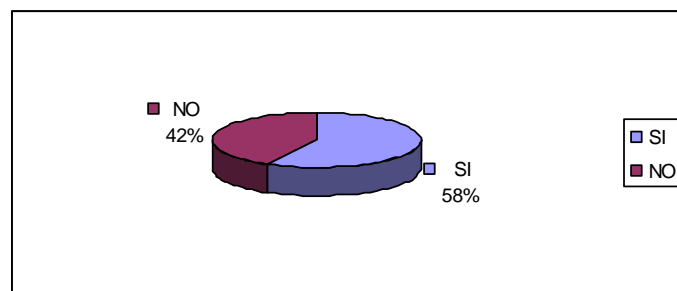


Comentario: El 72% de los usuarios consultados manifestaron que los empleados del departamento prestan los servicios generales de una manera amable y el 28% mencionan que no, este último porcentaje demuestra que los empleados de dicho departamento necesitan políticas y normas de atención al usuario por medio de las cuales hagan que los integrantes desarrollen los servicios de una manera cordial.

4. ¿Considera que el equipo con el que cuenta el Departamento de Servicios Generales para desarrollar las actividades es el adecuado?

Objetivo: Identificar si el equipo con el que cuenta el departamento de servicios generales es el idóneo en la prestación de los servicios a los habitantes del municipio de Zaragoza.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	58%
NO	70	42%
TOTAL	166	100%

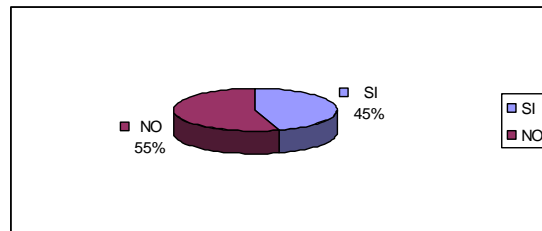


Comentario: El 58% de los usuarios considera que el equipo con el que cuenta el departamento de servicios generales es el indicado, mientras que el 42% restante menciona que no es el idóneo, por tal motivo debe sugerirse a las autoridades correspondientes la adquisición de nuevo equipo y herramientas que faciliten a los empleados el desempeño de las funciones para que la prestación de servicios sea eficiente.

5. ¿El servicio de tren de aseo cumple con sus expectativas?

Objetivo: Conocer si el servicio de tren de aseo cumple con las exigencias de los usuarios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	45%
NO	91	55%
TOTAL	166	100%

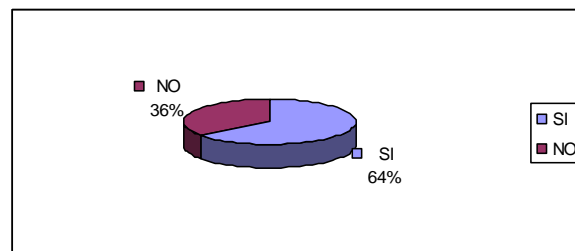


Comentario: El tren de aseo cumple con las expectativas de los usuarios, representado por el 45% de los encuestados, pero el 55% considera que no satisface las exigencias siendo este el porcentaje mas elevado, mostrando una deficiencia en la prestación del servicio, es por ello que según la opinión de la mayoría, surge la necesidad de reestructurar el trabajo realizado y así optimizar los recursos del Departamento.

6. ¿EL mantenimiento preventivo y correctivo de las principales calles de la ciudad son adecuados?

Objetivo: Verificar si el departamento de servicios generales proporciona reparaciones a las calles de la ciudad de Zaragoza manteniéndolas en buen estado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	64%
NO	59	36%
TOTAL	166	100%

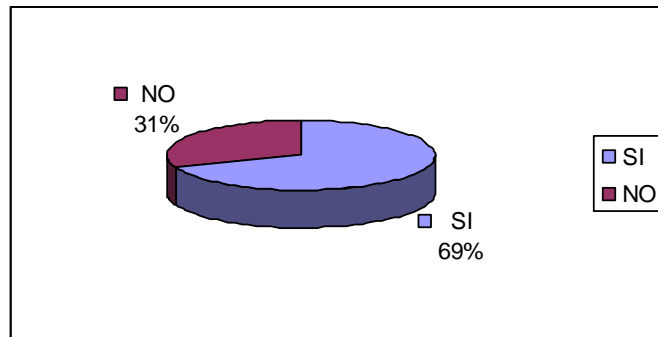


Comentario: El 64% de los encuestados manifestó que el departamento proporciona reparaciones preventivas y correctivas a las principales calles de la ciudad de Zaragoza, mientras que el 36% opina que no. El porcentaje que representa a las personas que están inconformes es altamente significativo; esto comprueba la necesidad de elaborar programas en los procesos de reparación de calles y priorizar cuales requieren pronto mantenimiento.

7. ¿Considera que las condiciones de la red vial de la ciudad de Zaragoza han mejorado?

Objetivo: Identificar si ha habido mejoramiento en la red vial de la ciudad de Zaragoza.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	69%
NO	51	31%
TOTAL	166	100%

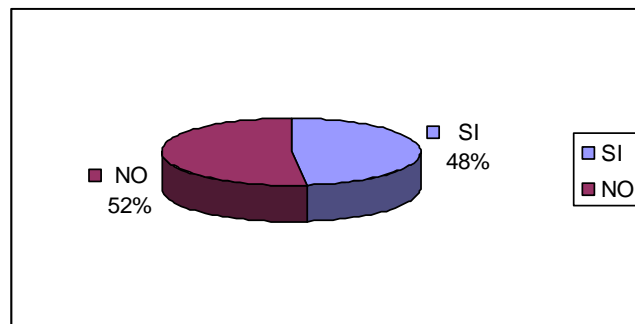


Comentario: El 69% de los usuarios encuestados opinan que las condiciones de la red vial de la ciudad de Zaragoza han mejorado y el 31% asegura no, por tal motivo se concluye que hay lugares en los cuales el Departamento no ha podido cubrir, por tal razón es indispensable la creación de planes que vayan orientados a la ejecución de servicios para cumplir con las expectativas de todos los usuarios.

8. ¿El mantenimiento del alumbrado público es oportuno?

Objetivo: Determinar si el mantenimiento del alumbrado público cumple con las expectativas de los usuarios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	48%
NO	86	52%
TOTAL	166	100%



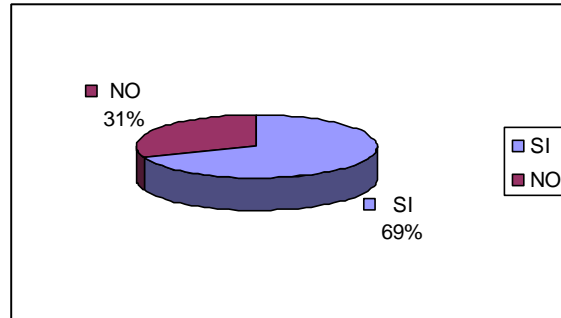
Comentario: El 52% de los encuestados mencionaron que el mantenimiento del alumbrado público no es oportuno y el 48% restante considera que este servicio cumple con las expectativas.

La mayoría de los usuarios considera que el mantenimiento del alumbrado público en el municipio de Zaragoza presenta deficiencias, lo cual demuestra una mala organización entre la jefatura del departamento y los empleados encargados de las reparaciones, evidenciando la inexistencia de coordinación entre ambas partes.

9. ¿Esta conforme con el servicio de barrido de calles que brinda el Departamento de Servicios Generales?

Objetivo: Conocer si el servicio de barrido de calles prestado por los empleados del departamento satisface a los usuarios de la ciudad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	69%
NO	51	31%
TOTAL	166	100%

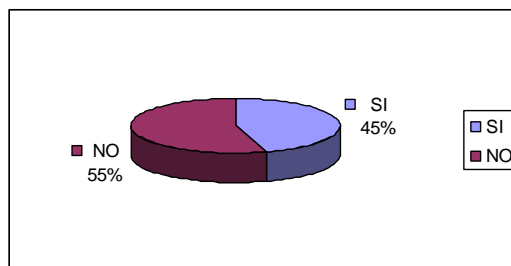


Comentario: La mayoría de los usuarios encuestados esta conforme con el barrido de calles de la ciudad de Zaragoza, reflejado en un 69%, mientras que el 31% restante esta insatisfecho con dicho servicio, por lo tanto el porcentaje de los usuarios insatisfechos demuestra una deficiente organización en la distribución de zonas en las cuales el departamento presta este servicio.

10. ¿Considera que las condiciones higiénicas del mercado municipal son las óptimas?

Objetivo: Verificar si el servicio de limpieza del mercado municipal de Zaragoza proporciona las condiciones higiénicas necesarias.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	45%
NO	91	55%
TOTAL	166	100%

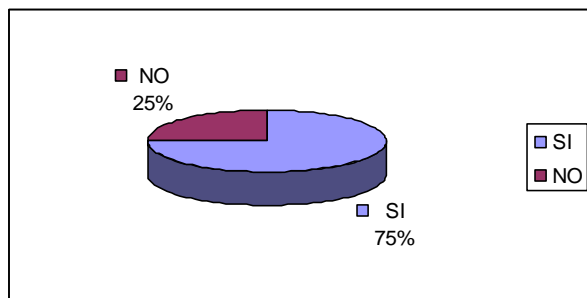


Comentario: Del total de personas encuestadas el 45% manifestó que las condiciones higiénicas del mercado municipal son las adecuadas mientras que un 55% mencionó que no, en consecuencia debido al porcentaje alto de habitantes inconformes y que representan a la mayoría, se concluye que no existen estrategias por parte del Departamento de Servicios Generales que faciliten el desarrollo eficiente de este servicio.

11. ¿Cree que el mercado municipal muestra deficiencias en su administración?

Objetivo: Identificar si en el mercado municipal de Zaragoza existen deficiencias en la administración

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	75%
NO	41	25%
TOTAL	166	100%



Comentario: El 75% de los usuarios encuestados consideran que existen deficiencias por parte la administración que brinda el departamento de servicios generales al mercado municipal, mientras que el 25% manifiesta lo contrario, dichos resultados determinan un grado mayor de ineficacia en la dirección del mercado, es por ello que es necesaria la implementación de herramientas administrativas que ayuden al departamento a brinden soluciones eficientes a todas las actividades del mercado de Zaragoza.

12. ¿Cómo considera la limpieza y el ornato del cementerio municipal?

Objetivo: Conocer si los servicios de limpieza y ornato del cementerio municipal son adecuados

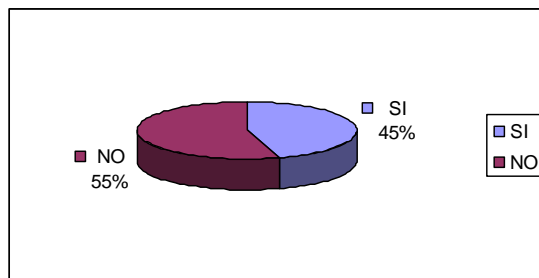
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	24	14%
MUY BUENO	32	19%
BUENO	35	21%
NECESITA MEJORAR	44	27%
MALO	31	19%
TOTAL	166	100%

Comentario: El 46% de los usuarios encuestados afirman que el mantenimiento, limpieza y ornato del cementerio municipal es malo y necesita mejorar y el 21% se limitó a decir que dicho servicio es bueno lo que demuestra la necesidad de implementar planes operativos para que el departamento de servicios generales funcione eficientemente.

13. ¿Ha tenido algún inconveniente en el proceso para la utilización del Cementerio Municipal?

Objetivo: Establecer si los usuarios tienen inconvenientes en los procesos llevados a cabo para la utilización del cementerio municipal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	45%
NO	91	55%
TOTAL	166	100%

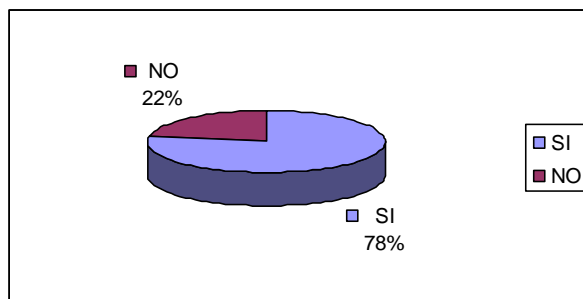


Comentario: La opinión de los usuarios encuestados con respecto al proceso de utilización del cementerio refleja que el 55% nunca ha tenido inconvenientes cuando han demandado este servicio y el 45% ha experimentado dificultades, estableciendo así un porcentaje significativo de habitantes que consideran deficiente el proceso, identificando con esto la falta de procedimientos prácticos que ayuden que el servicio sea desarrollado de una manera eficiente.

14. ¿La intervención del Departamento de Servicios Generales es oportuno cuando hay desastres naturales?

Objetivo: Conocer si los empleados del departamento brindan apoyo a los ciudadanos de Zaragoza en momentos de desastres naturales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	78%
NO	37	22%
TOTAL	166	100%

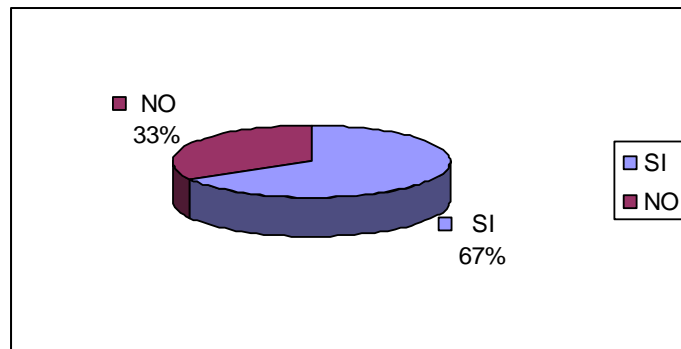


Comentario: Los usuarios encuestados señalan en un 78% que los empleados del departamento brindan apoyo oportuno cuando hay desastres naturales, mientras que el 22% restante opina que no recibe ayuda en estos casos. En conclusión debe redefinirse los objetivos, procedimientos, funciones y recursos de los empleados para cuando haya desastres naturales.

15. ¿Considera que El Departamento de Servicios generales se ha expandido a lugares que antes no cubría?

Objetivo: Determinar si el departamento ha expandido sus servicios en la ciudad de Zaragoza

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	111	67%
NO	55	33%
TOTAL	166	100%



Comentario: Considerando los resultados se determina que el 67% de los usuarios encuestados respondieron que la cobertura en la prestación de servicios del departamento se ha expandido en los últimos años, mientras que un 33% opina lo contrario, por lo cual es necesario la creación de planes que estén enfocados en atender las necesidades de las personas que no pertenecen al área urbana del Municipio y del resto de los que aun no son cubiertas.

16. ¿Qué tipos de servicios adicionales a los actuales le gustaría que le brindara el Departamento de Servicios Generales?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios con respecto a otros servicios adicionales que el departamento puede llegar a brindar.

Comentario: La mayoría de usuarios respondió que es necesario que el Departamento cuente con un camión cisterna que pueda brindar este servicio cuando haya escasez de agua en las comunidades.

La creación de una jefatura que administre el mercado y que le de mas relevancia, pues en la actualidad este se considera como locales comerciales.

Anexo 3.3

Guía de Entrevistas



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



GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información, por parte del Jefe y Secretario de el Departamento de Servicios Generales, con fines de estudio académico.

INDICACIONES:

De acuerdo a lo anterior, le rogamos sea tan amable y nos brinde unos minutos de su apreciable tiempo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Se elaboran en el Departamento planes de actividades para el logro de los objetivos?

JD: si se planifica las actividades, tomamos como prioridad las necesidades de los usuarios del Departamento y con base a ello se planifica; mas que todo planes enfocados en inversiones de desarrollo local.

SD. Si, en el Departamento se trabaja con base en los planes que se elaboran

2. ¿Qué tipos de planes elaboran?

JD: Son te tipo tácticos, pues se elaboran para periodos no mayores de un mes.

SD: Son planes de corto y mediano plazo

3. ¿Participa el personal en la elaboración de los planes?

J.D: No. En la elaboración participan los miembros del Concejo Municipal y la jefatura del Departamento; a los

empleados operativos solo se les informa de dichos planes para su ejecución

SD: No, la elaboración de planes es hecha por la jefatura

4. ¿Para que periodo se definen los planes?

J.D.: Semanal y mensualmente, esto por la naturaleza del Departamento ya que surgen actividades de imprevisto

SD: Generalmente se hacen para un periodo no más de un mes

5. ¿Se dá a conocer a los empleados los objetivos del Departamento?

J.D.: Si se les da a conocer a todos los empleados, solo que no están escritos en algún documento, los únicos que están estipuladas son la Misión y Visión de la Alcaldía ya que el Departamento no cuenta con una propia.

SD: A todos los empleados se les ha mencionado cuales son los objetivos del Departamento, aunque hay algunos que no los manejan ya sea porque no participan en la elaboración sino que solo la jefatura o por desinterés por parte de los empleados.

6. ¿Existen políticas administrativas que regulen el funcionamiento del Departamento?

J.D.: Si existen políticas pero no están estipuladas en algún documento escrito.

SD: Claro que existen aunque no se les da a conocer a los empleados como debe de ser ya que solo son políticas que maneja el Jefe del Departamento y no las tenemos en algún documento

7. ¿El Departamento cuenta con estrategias que ayuden al desarrollo de las actividades?

J.D.: En el Departamento si cuentan con algunas estrategias elaboradas únicamente por la jefatura, pero así como las políticas y los objetivos no las tenemos escritas.

SD: Hay varias estrategias que se utilizan pero todas son de una manera empírica

8. ¿Se toman en cuenta a los subalternos en la toma de decisiones?

J.D.: La toma de decisiones es exclusivamente por la jefatura, pero si se toma en cuenta las opiniones de los subalternos

SD: No, a ellos solo se les informa de las decisiones tomadas por la jefatura o por el concejo

9. ¿La estructura organizativa actual se ajusta a las necesidades del Departamento?

J.D: No estoy de acuerdo, tanto en estructura organizativa ni con la infraestructura del Departamento

SD: La estructura organizativa del Departamento no esta muy definida es por ello que a veces hay desorganización, además los empleados desconocen el funcionamiento y para que sirve.

10. ¿Qué tipos de Manuales Administrativos existen en el Departamento?

J.D: EL Departamento cuenta con un documento que describe en forma breve las políticas y funciones de las actividades que se realizan, pero no están estructuradas correctamente.

SD: No se cuenta con manuales administrativos debidamente estructurados que ayuden a la realización de las funciones y los cuales no son transmitidos al personal.

11. ¿Son utilizados los manuales de acuerdo a las necesidades de la institución?

J.D. X

SD: X

12. ¿Se coordinan las actividades de acuerdo a los manuales administrativos?

J.D. X

SD: X

13. ¿Cuenta con la debida autoridad para dirigir la unidad a su cargo?

J.D. Claro, a través de los años de experiencia he logrado lo necesario para dirigir a los empleados del Departamento

SD: X

14. ¿Posee el Departamento programas de incentivos para los empleados?

J.D. No tenemos programas de incentivos pero eso no quiere decir que no proporcionemos algunos beneficios para ciertos empleados mas destacados

SD: Programas no se tienen, pero a los empleados siempre se les esta motivando a través de los incentivos

15. ¿De los siguientes incentivos; cuales proporciona el Departamento?

	JD	SD
Incremento salarial		
Capacitaciones	X	X
Reconocimientos		
Ya sea verbal o escrito	X	X
Estabilidad laboral	X	
Bonificaciones	X (\$100 dos veces en el año)	
Buenas condiciones de trabajo		X
Prestaciones adicionales a la ley		
Otros, especifique: <u>Cuando se hacen proyectos se les reconoce la alimentación y refrigerios, además cada cierto tiempo se realizan convivios y también hay ascensos.</u>		

16. ¿De qué forma se ejerce la comunicación en la institución?

J.D. La comunicación se ejerce de una forma verbal y cuando hay reuniones generales se hace por escrito.

SD: La mayoría de veces se hace de manera verbal aunque hay otras que se hace de manera escrita, pero solo en ocasiones especiales

17. ¿La comunicación que se desarrolla logra informar a los empleados para alcanzar los objetivos?

J.D. Si, la comunicación en el Departamento esta muy bien y esto ayuda a alcanzar los objetivos de una manera mas eficiente

SD: Toda la comunicación que se lleva a cabo en el Departamento es lo suficientemente fluida para el logro de objetivos

18. ¿Realiza reuniones con el personal a su cargo?

J.D. Si, hay reuniones cada quince días para evaluar lo que se ha hecho y programar lo que se va a hacer.

SD: Claro, hay reuniones semanales y hay otras que son reuniones extraordinarias que se pueden dar en cualquier momento

19. ¿Si las realiza con que periodicidad?

J.D. Quincenalmente

SD: Semanalmente

20. ¿Como considera el desempeño del recurso humano a su cargo?

J.D. Es muy bueno. Una de las razones por las cuales mantengo al personal muy motivado es porque se realizan convivios con el fin de compartir un poco no solo con los empleados sino que con los familiares de los mismos y con ello se logra mantener al personal muy motivado.

SD: Muy bueno ya que los empleados siempre están dispuestos a dar lo mejor de si independientemente la actividad que sea o el día en que esta se realice

21. ¿Si la respuesta fue regular o mala diga a que se debe?

Poca preparación académica
Actitud hacia el trabajo
Clima organizacional inadecuado
Otros,
especifique _____

Nota: No respondieron.

22. ¿Existe supervisión en la ejecución de las actividades?

J.D. Si, existe supervisión en todas las actividades que el departamento realiza

SD: Claro, en todas y cada una de las actividades que se realizan existe supervisión ya sea por el jefe del Departamento o algún delegado.

23. ¿Quién realiza la supervisión?

J.D. En primer plano soy yo quien realizo la supervisión, pero si hay varios proyectos en ejecución delego autoridad y elijo a alguien que supervise dichos proyectos

SD: El jefe del Departamento o algún delegado que el designe.

24. ¿Con qué período de tiempo se realiza la supervisión?

J.D. Depende mucho del tipo de proyecto que se este haciendo, pero se supervisa diariamente

SD: La mayoría de veces la supervisión se da diariamente para poder tener un control de lo que hacen los empleados

25. ¿Existen estándares o normas de medición del desempeño de los empleados? Y si los desarrolla ¿Cuáles son esos estándares?

J.D. Si los evalúo más que todo en aspectos como la responsabilidad y amabilidad ya que en su trabajo tienen que tratar mucho con los usuarios de los servicios del Departamento

SD: Se les evalúa pero de una forma informal, lo que mas se usa es la observación para la evaluación del empleado

26. ¿Qué técnicas de control utilizan?

JD: El control que más se usa es el de asistencia de empleados y el de presupuesto. Los presupuestos son elaborados por la jefatura, luego de ello se verifica con los objetivos y metas que se trazaron para comprobar lo planeado con lo ejecutado.

SD: El control de asistencia es el que mas se usa en el Departamento, marcando tarjeta a la hora de entrada y salida a la Alcaldía.

27. ¿Cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones a los empleados?

	JD	SD
Mensual		
Trimestral	X	X
Semestral		
Anual		
Otros,		
especifique _____		

28. ¿Cómo califica el funcionamiento de las técnicas de control?

JD: Fallan, ya que por las diferentes actividades que tengo que realizar no me mantengo mucho tiempo en la alcaldía sino fuera de ella y así es mas difícil tener un control de los empleados.

SD: Deficiente ya que por las diferentes actividades que se realizan se vuelve difícil desarrollar técnicas de control.

Anexo 4
Manual de Políticas

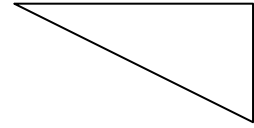
ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



**MANUAL DE
POLÍTICAS**

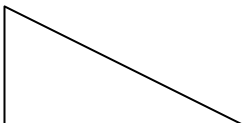


DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES



ÍNDICE

Declaración de Políticas	1
• Disposiciones Generales	1
• Horario	1
• Acceso y Salida de las Instalaciones	2
• Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	2
• Despido	3
• Obligaciones	4
• Motivación e Incentivos	4
• Manejo de Material y Equipo	5
• Evaluación del Desempeño	5



DECLARACION DE POLÍTICAS

DISPOSICIONES GENERALES

1. El Departamento de Servicios Generales es el encargado de ejecutar el trabajo operativo de los proyectos de desarrollo local.
2. Los servicios que el Departamento brinda, deben proporcionarse en un ambiente adecuado, propicio para el eficiente desarrollo de la labores.
3. Para la prestación de los servicios el personal debe procurar un trato amable y equitativo a los usuarios.
4. Los recursos con que cuenta el Departamento serán de uso exclusivo para el cumplimiento de las labores.

HORARIO

5. El horario de prestación de los servicios es de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.
6. Las instalaciones de la Alcaldía permanecen cerradas durante el periodo vacacional y días de asueto definidos de acuerdo con el calendario oficial emitido cada año por el Gobierno Central.

ACCESO Y SALIDA DE LAS INSTALACIONES

7. Se establece como medida de control de asistencia la marcación de tarjeta, la cual debe ser registrada al momento de ingresar y retirarse de las instalaciones.
8. Se permite la entrada a la oficina del Departamento únicamente al personal autorizado, personas ajenas a este deben ser previamente anunciadas.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

9. El Jefe del Departamento es quien determina la necesidad de contratar nuevo personal, justificando al Gerente General de la Alcaldía dicha decisión, quien a su vez presentará la propuesta al Concejo Municipal para su respectiva aprobación.
10. El Jefe del Departamento es responsable de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de la persona indicada para ocupar el puesto de trabajo y que cumpla los requisitos exigidos.
11. Para dar a conocer la vacante, se hará por medio de carteles o anuncios en los diferentes lugares públicos del Municipio, los cuales contendrán el tipo de personal, requisitos y la documentación a solicitada.

12. Se evaluarán los resultados obtenidos por los candidatos de manera objetiva.

13. No se presentará al Concejo Municipal ninguna propuesta de contratación de personal, que no haya cumplido con el proceso de selección.

DESPIDO.

14. Deberán existir causas justificables y razones de peso para proceder al despido de un empleado.

15. El anuncio de despido lo realizará el Jefe del Departamento, luego de haber presentado las causas al Concejo Municipal y tener la aprobación.

16. Se debe anunciar con anticipación al empleado la decisión del Concejo Municipal, para darle la oportunidad de buscar un nuevo empleo (esta política no se aplica cuando el despido es por razones graves por parte del empleado, para lo cual el Concejo esta en la obligación de realizarlo de forma inmediata)

17. Se extenderá una carta de recomendación de trabajo a las personas que hayan sido despedidas y cuya causa no sea atribuible al empleado, esta será firmada por el Jefe del Departamento.

OBLIGACIONES

18. Desarrollar un trabajo eficiente.
19. Presentarse puntualmente al desempeño de las labores asignadas en el horario establecido.
20. No se permite el uso de expresiones inadecuadas dentro de las instalaciones o fuera de ellas durante la ejecución de las labores respectivas.

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.

21. Se brindarán como mínimo las prestaciones de ley.
22. Como incentivo a empleados sobresalientes, se otorgará un día libre, con goce de sueldo en una semana acordada con el Jefe del Departamento.
23. Se brindarán capacitaciones a aquellos empleados que tengan por lo menos seis meses de laborar en el Departamento, o antes cuando así lo considere necesario el Jefe del mismo.
24. Se hará un reconocimiento a todos aquellos empleados cumpleaños al final del mes respectivo.
25. Para motivar al personal y fomentar las buenas relaciones entre ellos, se realizarán por lo menos dos convivios durante el año.

26. Los aumentos salariales serán previamente aprobados por el Concejo Municipal, tomando en consideración el tiempo laborado y los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño.

MANEJO DEL MATERIAL Y EQUIPO.

27. Mantener un inventario del equipo con que cuenta el Departamento.

28. Entregar un informe cada mes o cuando se requiera, del estado en que se encuentra el equipo.

29. Efectuar una requisición de materiales y equipo con anticipación a la ejecución de proyectos.

30. Verificar periódicamente las necesidades de equipo nuevo, para el desarrollo eficiente de las labores.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

31. La evaluación del desempeño se hará con objetividad y de forma clara, con el propósito de identificar las deficiencias, mejorar la calidad en el trabajo, establecer necesidades de capacitación y desarrollo del personal en diferentes especialidades.

32. Se llevará a cabo la evaluación del personal con una periodicidad de por lo menos seis meses, con la autorización debida del Concejo Municipal.

33. Los resultados obtenidos se deberán comunicar al empleado, con las observaciones respectivas.
34. Empleados que hayan alcanzado el mayor porcentaje en los resultados de la evaluación, se les reconocerá ante el personal que labora en el Departamento, y quedará a criterio del Concejo Municipal el tipo de incentivo a otorgar.
35. El Jefe del Departamento presentará también al Concejo Municipal el informe de los empleados cuyo resultado de la evaluación no haya sido satisfactorio, para que este defina y aplique la acción correcta para mejorar la calidad del trabajo.

Anexo 5
Artículos del Código Municipal



CODIGO MUNICIPAL

Art. 30.- Son facultades del Concejo:

1. Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal;
2. Nombrar al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el Alcalde en cada caso;
3. Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares;
4. Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal;
5. Aprobar los planes de desarrollo urbano y rural;
6. Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal;
7. Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio;
8. Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al municipio;
9. Adjudicar la contratación de obras o adquisición de bienes muebles sometidos a licitación;
10. Emitir los acuerdos de creación de entidades municipales descentralizadas;

CODIGO MUNICIPAL

Art. 77.- El monto del presupuesto de egresos no podrá exceder del total del presupuesto de ingresos, cuando fuere indispensable para cumplir con esta disposición se podrá incluir las existencias de caja provenientes de economía o superávit estimados al treinta y uno de diciembre del año de presentación del proyecto.

El presupuesto de egresos podrá ser ampliado en el curso del ejercicio, con motivo de ingresos extraordinarios de cualquier naturaleza o cuando se establezca el superávit real.

Art. 78.- El Concejo, no podrá acordar ningún gasto para el cual no exista previsión presupuestaria. Asimismo no podrá autorizar egresos de fondos que no estén consignados expresamente en el presupuesto.

Art. 79.- Las empresas municipales y las instituciones municipales autónomas tendrán su propio presupuesto, aprobado por el Concejo.

Art. 80.- El Alcalde elaborará el proyecto de presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente oyendo la opinión de los Concejales, y jefes de las distintas dependencias, procurando conciliar sus observaciones y aspiraciones con los objetivos y metas propuestas.

Art. 81.- El proyecto del presupuesto de ingresos y egresos deberá someterse a consideración del Concejo antes del quince de noviembre de cada año. El Concejo podrá modificar el presupuesto pero no podrá autorizar gastos que excedan del monto de las estimaciones de ingresos del respectivo proyecto.

**Artículo reformado por Decreto N° 542 de 1986.*

CODIGO MUNICIPAL

**CAPITULO IV
DE LA CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Art. 103.- El Municipio está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la Corte de Cuentas de la República. Asimismo estará obligado a conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El Municipio debe llevar obligatoriamente los registros contables Diario y Mayor y los demás que fueren necesarios por exigencias contables o por ley.

Por excepción, los Municipios con ingresos anuales inferiores a quinientos mil colones, no estarán obligados a llevar registros contables Diario y Mayor sino que bastará que lleven libros de ingresos por cada Ramo, haciendo constar el día, mes y año a que corresponde el ingreso y el nombre del enterante. En el segundo libro se llevará una cuenta detallada de las inversiones que se hagan en cada mes en los diferentes objetos de la administración, con separación de ramo y con expresión de fecha y causa de la erogación.

CODIGO MUNICIPAL

**CAPITULO IV
DE LA CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Art. 106.- Los Municipios con ingresos anuales superiores a dos millones de colones, deberán tener auditoría interna, con autoridad e independencia orgánica y funcional para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes Municipales. Estará sometida a las leyes y ordenanzas del Municipio.

La auditoria estará bajo la responsabilidad y dirección de un auditor que nombrará el Concejo por todo el período de sus funciones, pudiendo ser nombrado para otros períodos.

Art. 107.- Los Municipios con ingresos anuales superiores a cuatro millones de colones, deberán contratar un auditor externo para efectos de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes Municipales.

El auditor externo será nombrado por el Concejo para el período de un año calendario, pudiendo ser nombrado para otros períodos.

Los emolumentos del auditor externo e interno serán fijados por el Concejo.

CODIGO MUNICIPAL

CAPITULO V

DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

Art. 108.- Además de lo previsto en este Código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control a posteriori sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

Art. 109.- El resultado de las investigaciones, que practique la Corte de Cuentas de la República en la administración de las municipalidades y organismos que de ellas dependan, le será informado al Concejo con indicación de las omisiones, negligencias, violaciones a la Ley, faltas o delitos que puedan haberse cometido, señalando el procedimiento adecuado para corregir las deficiencias.

Anexo 7
Manual de Procedimientos

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**



DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES

Departamento de Servicios Generales
Alcaldía Municipal de Zaragoza
Manual de Procedimientos

INDICE

Prólogo




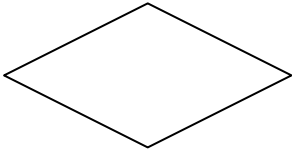
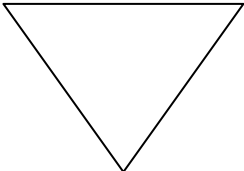
Simbología.	1
Procedimiento Pavimentación de Calle.	3
Procedimiento Mantenimiento de Cementerio.	7
Procedimiento Alumbrado Público.	10
Procedimiento Barrido de Calles.	12
Procedimiento Aseo Público.	15
Procedimiento Mantenimiento de Mercado.	17

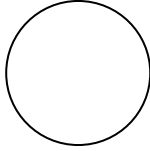
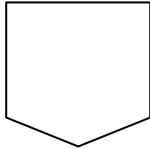
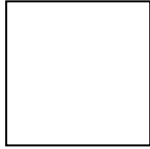
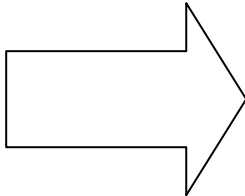
**Departamento de Servicios Generales
Alcaldía Municipal de Zaragoza**

Manual de Procedimientos

PROLOGO

El presente manual tiene como finalidad guiar las principales actividades que ejecuta el personal del Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, facilitando la realización del trabajo ya que se detallan los pasos en una secuencia cronológica, logrando con esto eficiencia en la prestación de servicios.

<p>a) Inicio - Fin</p> <p>Marca el Inicio o el Fin de un procedimiento</p>	
<p>b) Operación</p> <p>Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.</p>	
<p>c) Documento</p> <p>Se emplea para la utilización de formularios o cualquier documento que interviene en el proceso.</p>	
<p>d) Decisión</p> <p>Indica decisión o alternativa en el flujograma. Evidencia la situación que genera 2 o 3 caminos</p>	
<p>e) Archivo</p> <p>Indica que se guarda un recurso y/o documento en forma temporal o permanente.</p>	

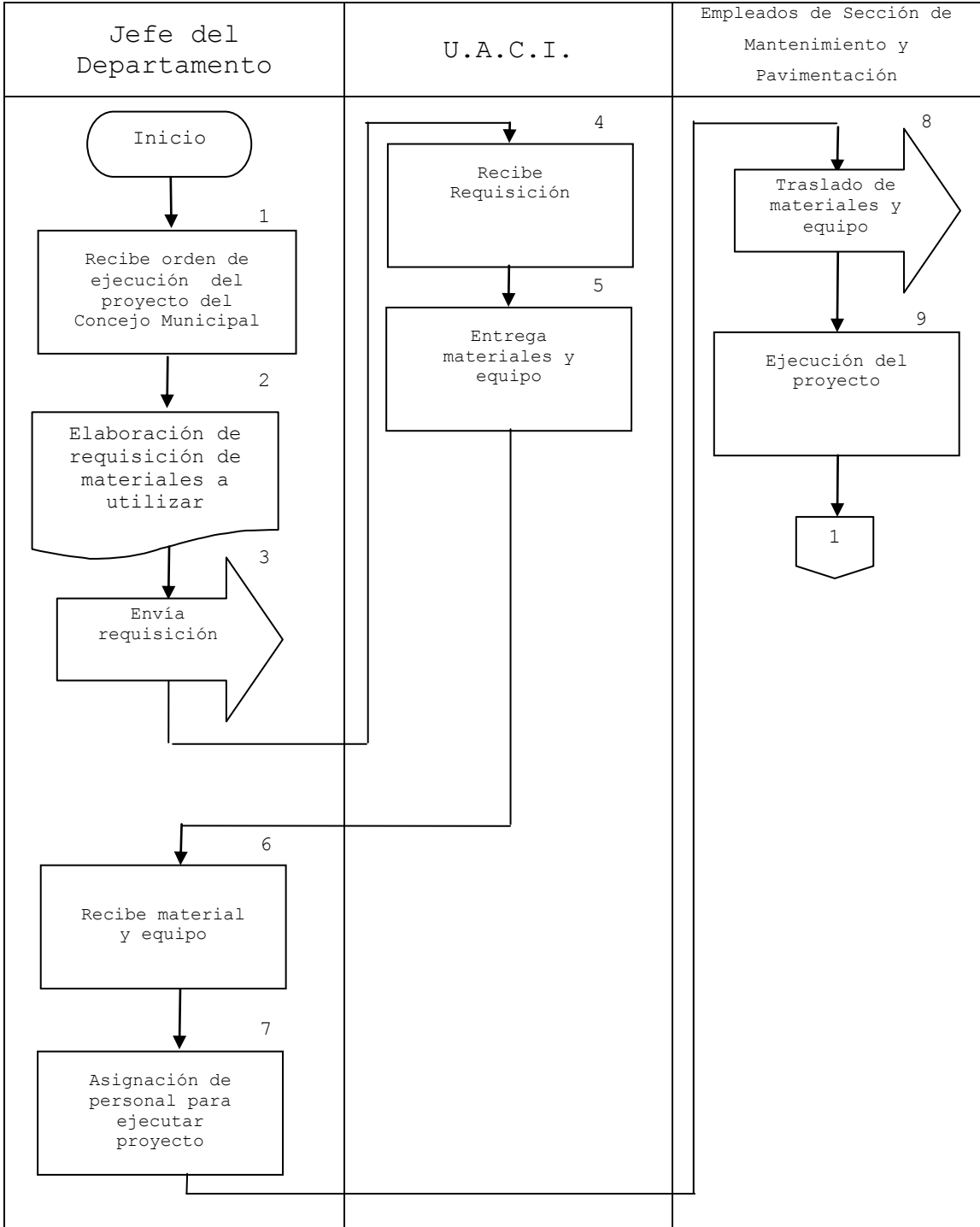
<p>f) Conector de flujo</p> <p>Enlaza una parte del diagrama con otra parte del mismo, indicando la dirección del flujo de información del procedimiento.</p>	
<p>g) Conector de página</p> <p>Conexión de una página a otra en la que continua el flujo.</p>	
<p>h) Inspección</p> <p>Señala supervisión de un proceso</p>	
<p>i) Traslado</p> <p>Se utiliza cuando se transporta un recurso de un lugar a otro</p>	

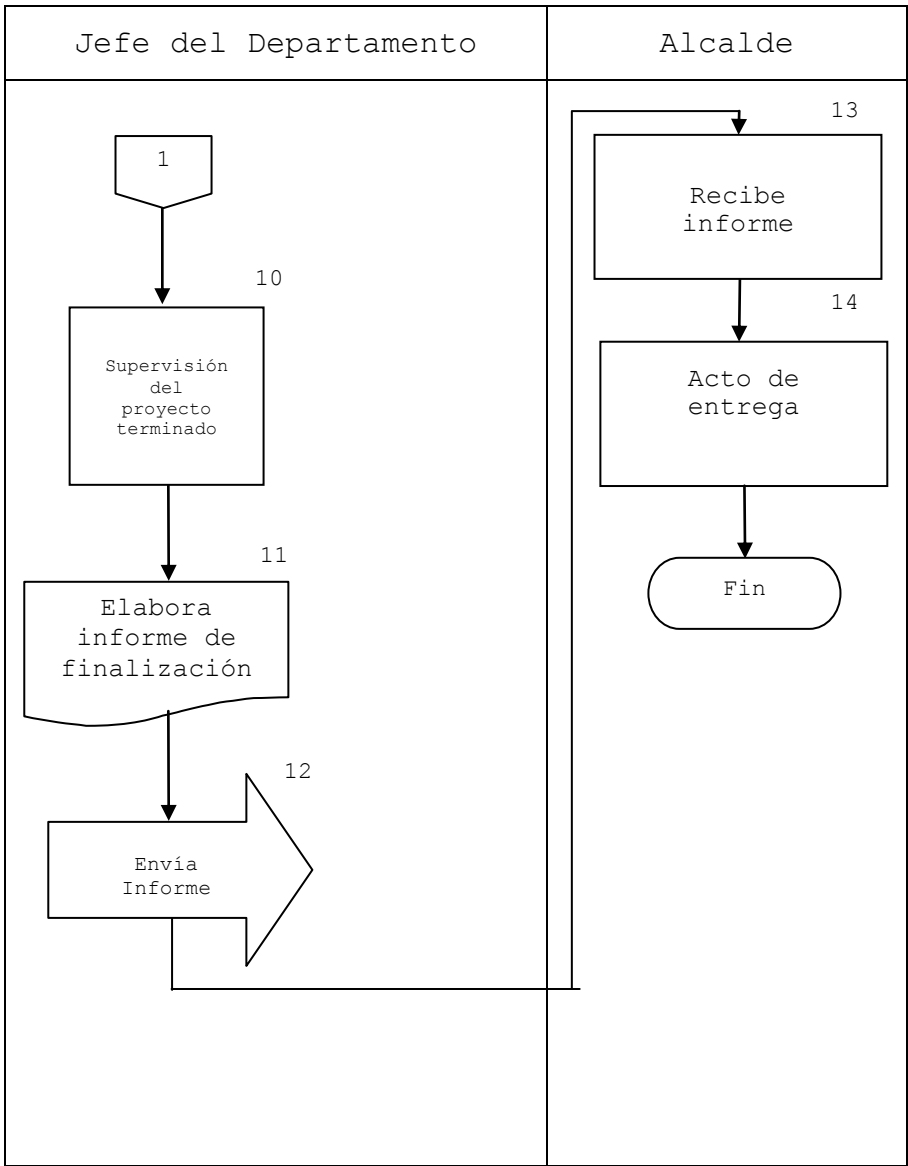
Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N. 3
Manual de Procedimientos	De 18
Procedimiento: Pavimentación de Calle	

Responsable	N. de Pasos	Descripción de las actividades
Jefe del Departamento	1	Recibe orden de ejecución del proyecto por parte del Concejo Municipal
	2	Elabora requisición de materiales y equipo a utilizar
	3	Envía requisición a Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)
UACI	4	Recibe requisición de materiales y equipo
	5	Entrega de materiales y equipo
Jefe del Departamento	6	Recibe materiales, equipo y la asignación de maquinaria brindada por el MOP con el respectivo personal.
	7	Asignación del personal del Departamento para la ejecución del proyecto
Personal del Departamento	8	Traslado de material y equipo al lugar donde se ejecutará el proyecto
	9	Ejecución del proyecto
Jefe del Departamento	10	Supervisión
	11	Elabora informe de finalización del proyecto

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N. 4 De 18
<i>Manual de Procedimientos</i>	
Procedimiento: Pavimentación de Calle	

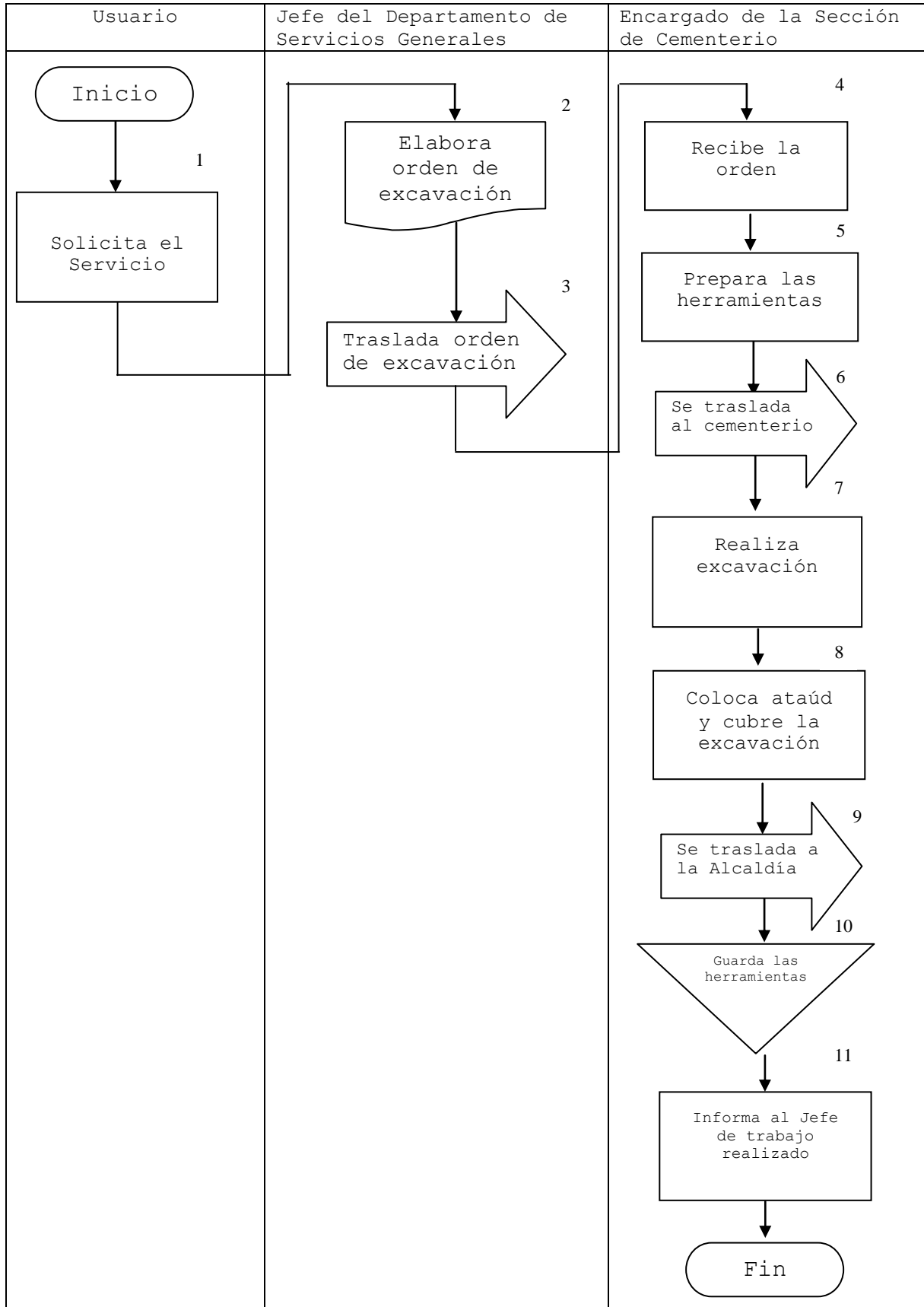
Responsable	N. de Pasos	Descripción de las actividades
	12	Envía informe al Sr. Alcalde
Sr. Alcalde	13	Recibe informe
	14	Se presenta a la comunidad para hacer entrega oficial de la obra





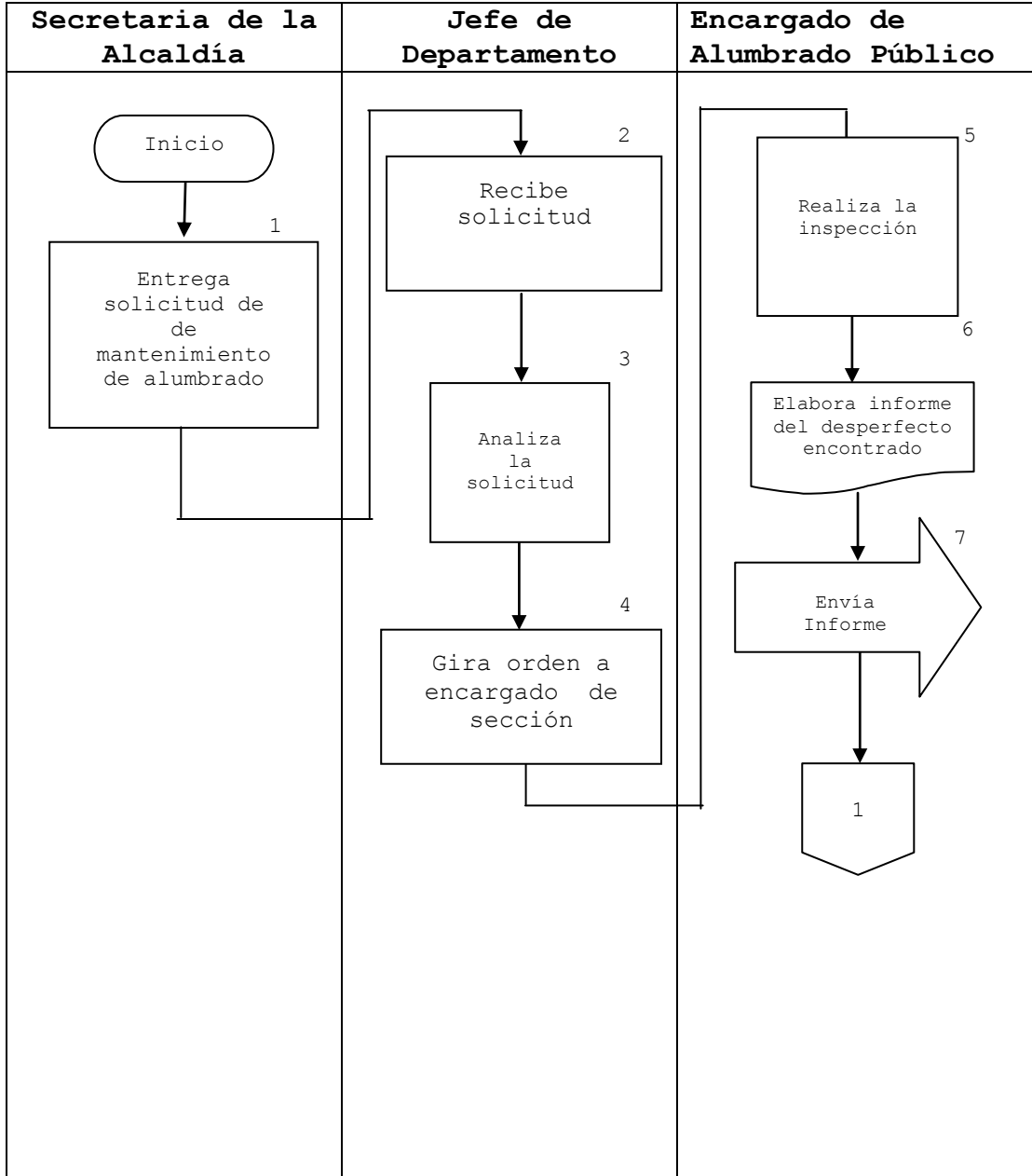
Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.7
Manual de Procedimientos	De: 18
Procedimiento: Mantenimiento de Cementerio	

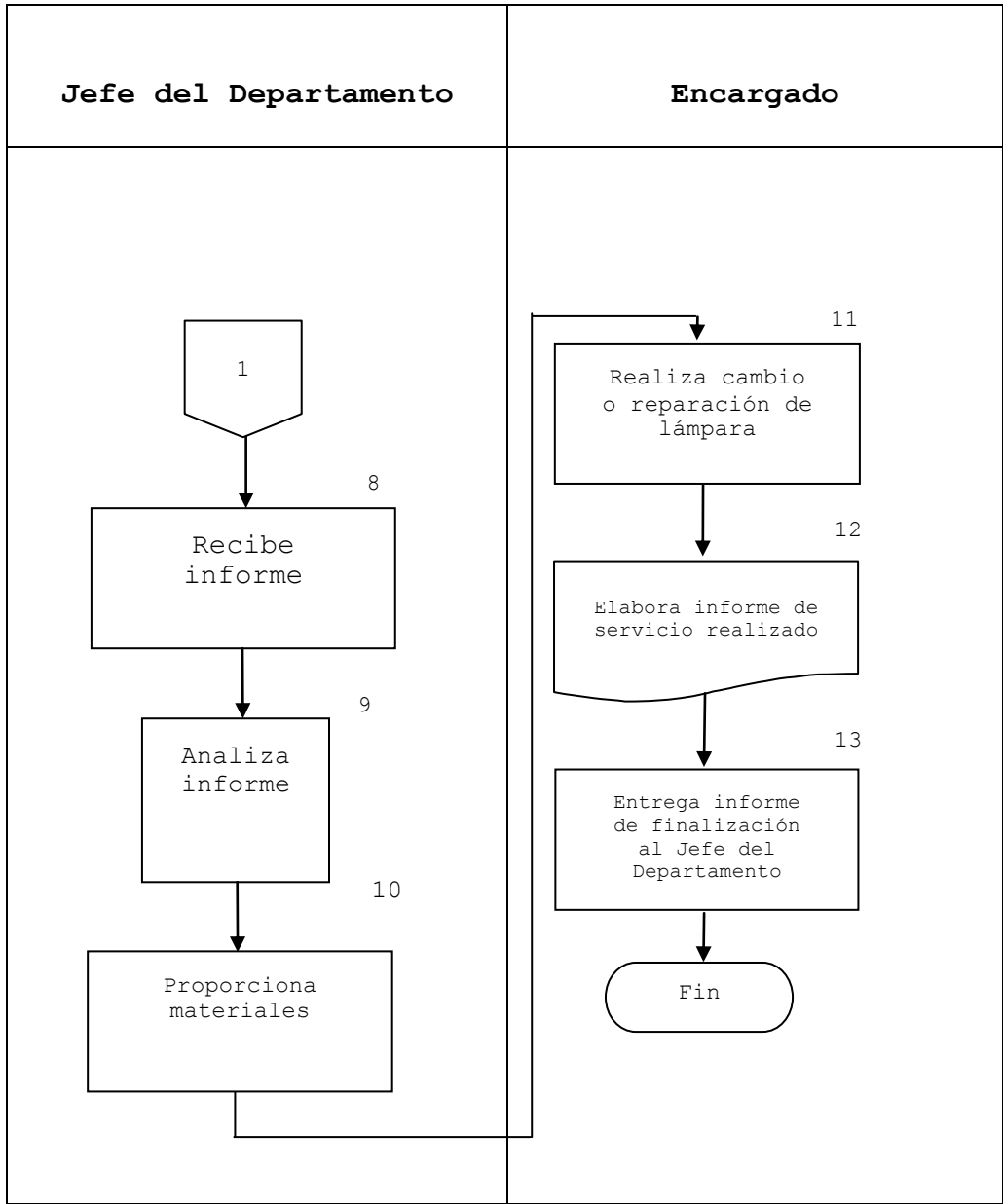
Responsable	N. de Pasos	Descripción de las actividades
Usuario	1	Se presenta al Departamento a solicitar el servicio, previamente haber cumplido los requisitos que estipula la Alcaldía
Jefe del Departamento	2	Elabora orden de excavación y la entrega al encargado del cementerio
	3	Traslada orden de excavación al encargado de cementerio
Encargado de cementerio	4	Recibe la orden
	5	Prepara las herramientas para ejecutar la función
	6	Se traslada al cementerio Municipal
	7	Realiza la excavación donde será depositado el féretro que contiene al difunto.
	8	Después de depositar el ataúd prosigue a cubrir dicha excavación
	9	Se traslada a la Alcaldía Municipal
	10	Deposita las herramientas en el lugar que corresponden
	11	Informa del trabajo realizado al Jefe del Departamento



Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N. 9
Manual de Procedimientos	De: 18
Procedimiento: Reparación de Alumbrado Público	

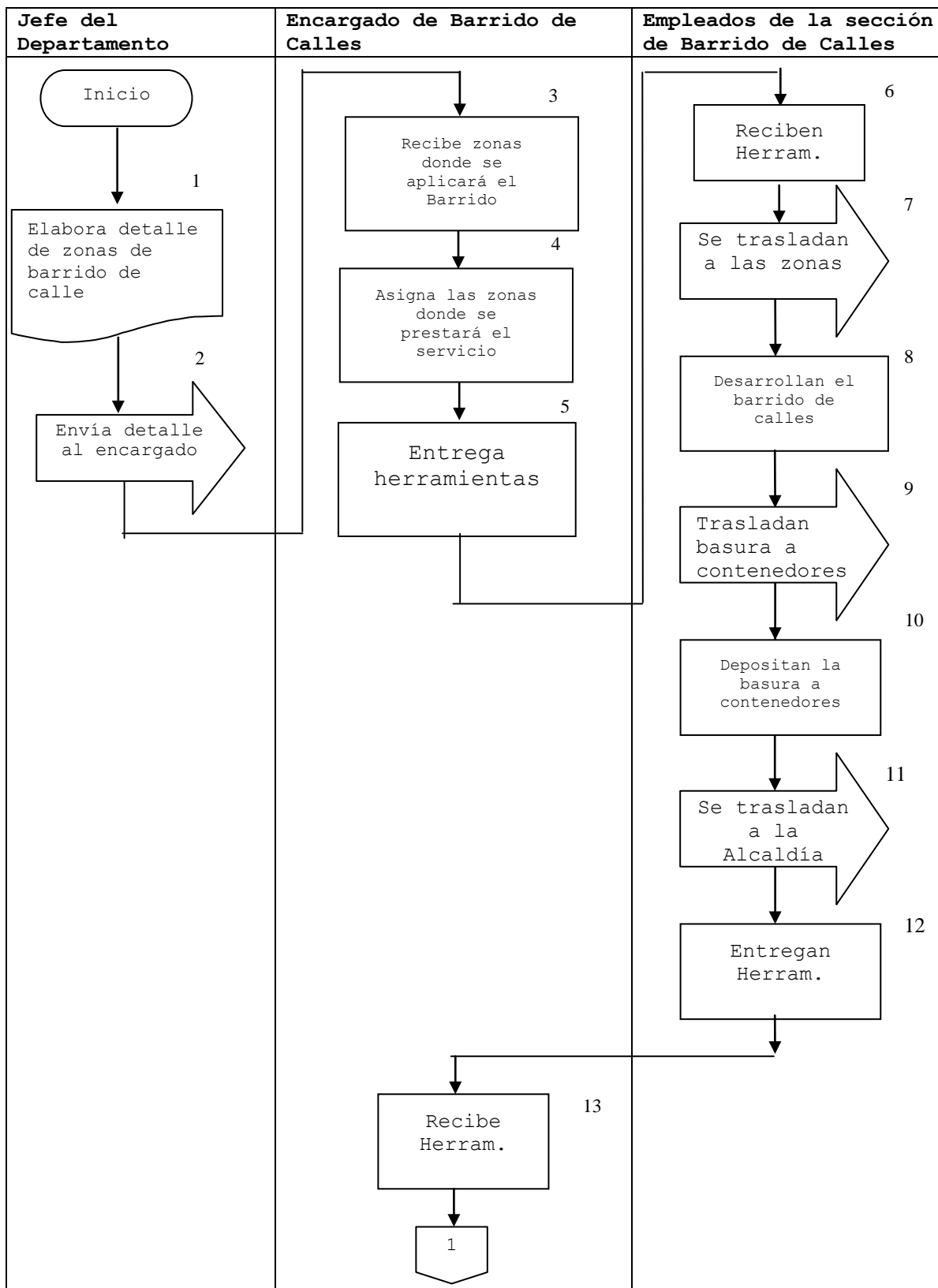
RESPONSABLE	N. DE PASOS	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES
Secretaria de la Alcaldía	1	Entrega a Jefe de Departamento de Servicios Generales solicitud de usuario pidiendo reparación de alumbrado.
Jefe de Departamento	2	Recibe solicitud
	3	Analiza solicitud
	4	Gira orden al encargado de sección
Encargado de Sección de Mantenimiento y Alumbrado	5	Realiza la inspección
	6	Elabora informe del estado de lámpara, así como de los recursos necesarios para su reparación.
	7	Envía informe
Jefe de Departamento	8	Recibe informe
	9	Analiza informe
	10	Proporciona materiales para realizar reparación.
Encargado de Sección de Mantenimiento y Alumbrado	11	Realiza el cambio o reparación de lámpara
	12	Elabora informe de servicio prestado
	13	Entrega informe al Jefe del Departamento



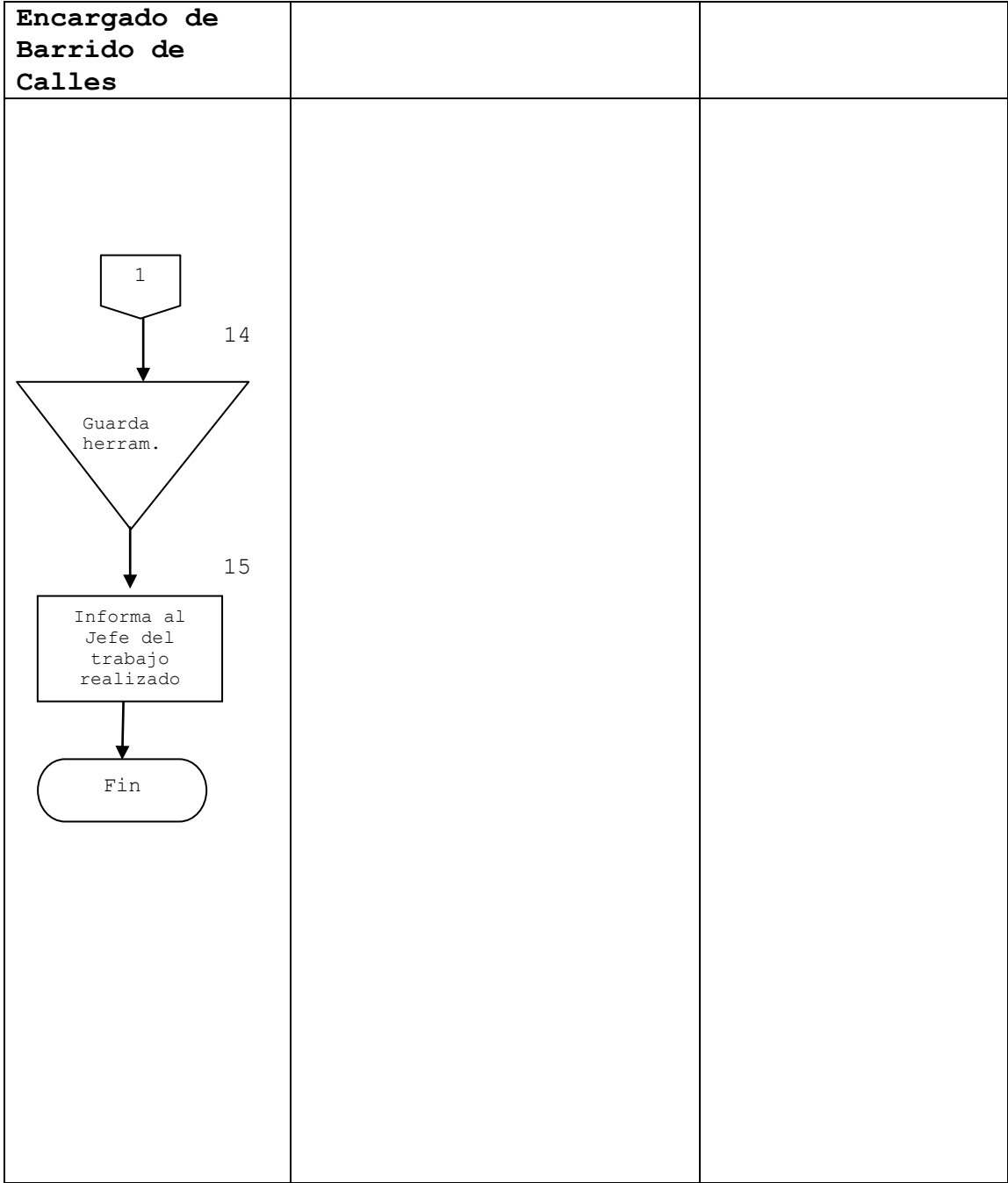


Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.12 De: 18
Manual de Procedimientos	
Procedimiento: Barrido de Calles	

Responsable	N. de Pasos	Descripción de las actividades
Jefe del Departamento	1	Elabora detalle de las zonas de barrido de calles
	2	Envía detalle al encargado de la sección de barrido de calles
Encargado de Barrido de C.	3	Recibe zonas donde se hará el barrido
	4	Asigna las zonas en las cuales se prestará el servicio
	5	Entrega las herramientas a los empleados de la sección
Empleados de la sección	6	Reciben las herramientas para efectuar el trabajo
	7	Se trasladan a las zonas a realizar el trabajo
	8	Desarrollan el barrido de calles en las zonas asignadas
	9	Trasladan la basura depositada en recipientes a los contenedores
	10	Depositán la basura en los contenedores
	11	Se trasladan a la Alcaldía al terminar su jornada de trabajo
	12	Entregan las herramientas al encargado de la sección
Encargado de sección	13	Recibe herramientas
	14	Las deposita en el lugar que corresponden
	15	Informa al Jefe del Trabajo realizado

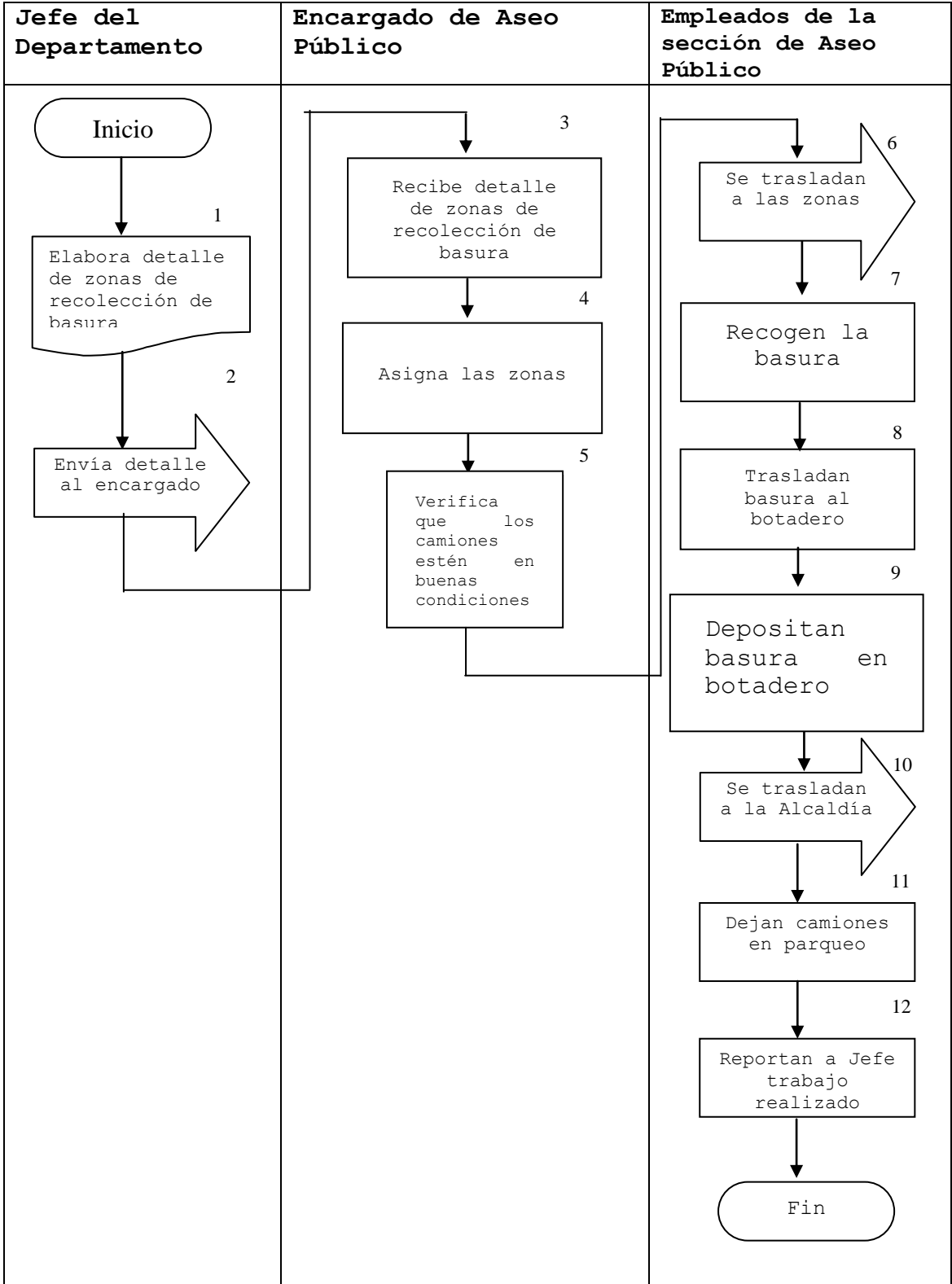


Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.14
Manual de Procedimientos	De: 18
Procedimiento: Barrido de Calles	



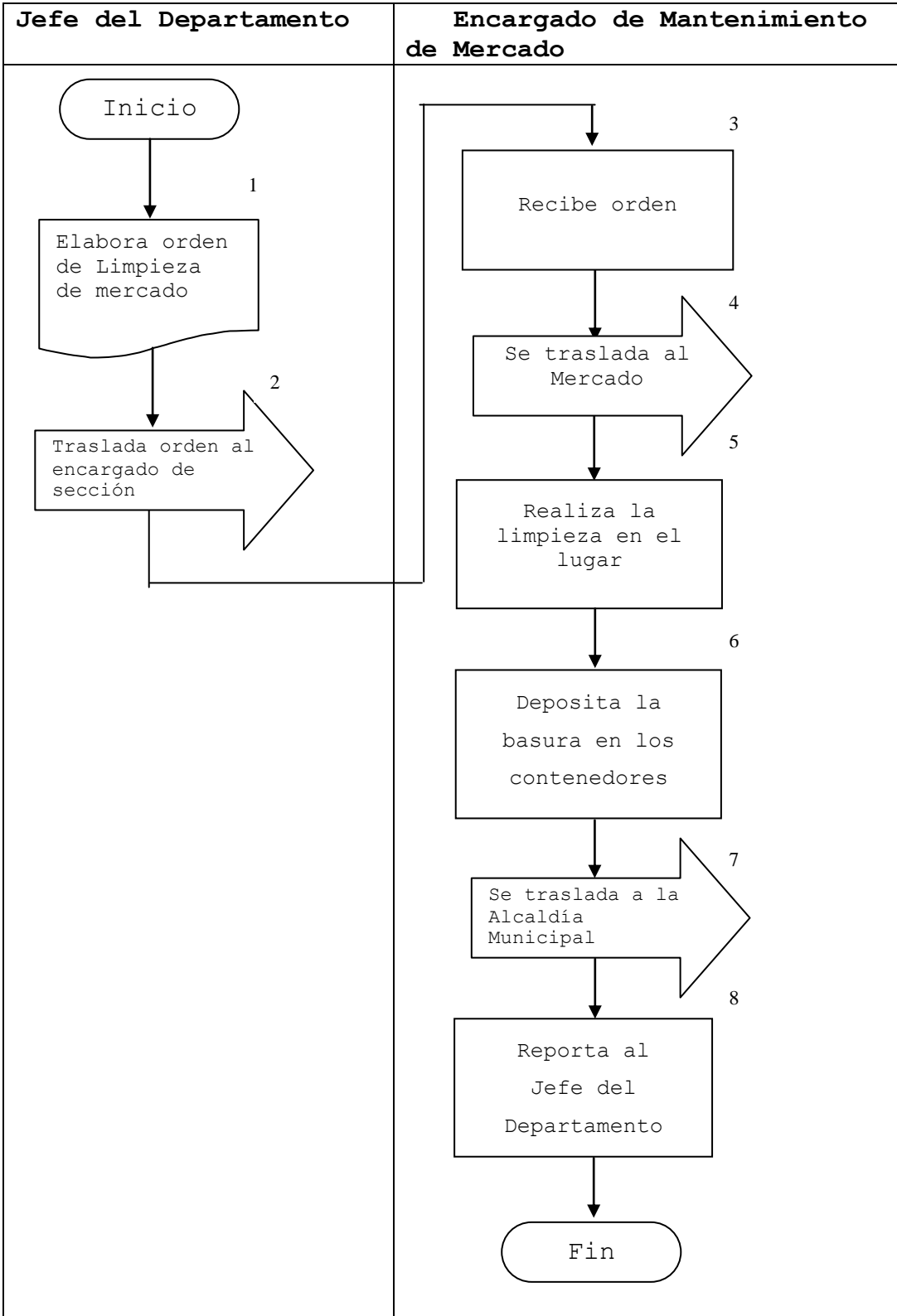
Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.15
Manual de Procedimientos	De: 18
Procedimiento: Aseo Público	

Responsable	N.	Descripción de las actividades
Jefe del Departamento	1	Elabora detalle de las zonas de recolección de basura.
	2	Envía detalle al encargado de la sección de aseo público.
Encargado de aseo público	3	Recibe detalle de zonas de recolección de basura.
	4	Asigna las zonas en las cuales el tren de aseo recolectará la basura.
	5	Verifica que los camiones estén en buenas condiciones para cubrir la ruta.
Empleados de la sección	6	Se trasladan a las zonas designadas por el encargado de la sección.
	7	Efectúan la recolección de basura que previamente fue depositada en los contenedores por la sección de barrido de calles, además, la que generan los usuarios.
	8	Al terminar el recorrido de las zonas asignadas trasladan la basura recolectada al botadero público.
	9	Depositán la basura en el botadero.
	10	Trasladan los camiones a la Alcaldía Municipal.
	11	Dejan camiones en parqueo.
	12	Reporta a Jefe de Departamento el trabajo realizado.



Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.17 De: 18
<i>Manual de Procedimientos</i>	
Procedimiento: Mantenimiento de Mercado	

Responsable	N. de Pasos	Descripción de las actividades
Jefe del Departamento	1	Elabora orden de limpieza de mercado.
	2	Traslada orden de limpieza al encargado.
Encargado de sección de mercado	3	Recibe orden.
	4	Se traslada al mercado Municipal
	5	Ejecuta las funciones de limpieza en el mercado
	6	Deposita la basura en los contenedores
	7	Se traslada a la Alcaldía Municipal
	8	Informa al Jefe del Departamento el trabajo realizado



Anexo 8
Manual de Organización

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN**



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	PAG. N. 1 DE: 11
Manual de Organización	

INDICE

	PAG.
PROLOGO.	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	3
FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DEPENDENCIAS JERARQUICAS.	4

Manual de Organización

PROLOGO

En el presente manual se encuentra la descripción de la estructura organizacional del Departamento de Servicios Generales, así como las funciones que realizan cada uno de los puestos principales además de los niveles de dependencia, permitiendo a los empleados comprender con mayor rapidez y facilidad la organización de este Departamento.

Aprobado por:

Fecha de elaboración

Fecha de Modificación

Manual de Organización

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los niveles administrativos del Departamento de Servicios

Generales se conforman de la siguiente manera:

- I. Jefatura del Departamento
- II. Secretaría
- III. Sección de Mantenimiento y Pavimentación de Calles
- IV. Sección de Mantenimiento de Cementerio
- V. Sección de Alumbrado
- VI. Sección de Barrido de Calles
- VII. Sección de Aseo Público
- VIII. Sección de Mantenimiento de Mercado

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.4 De: 11
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Depende de: Gerencia General	
Supervisa a: Las secciones de Mantenimiento de Cementerio, de Mantenimiento y Pavimentación de calles, de Mercado, de Alumbrado, de Barrido de Calles y de Aseo Público.	

OBJETIVO:
Administrar los recursos asignados al Departamento de Servicios Generales, para satisfacer las necesidades de los usuarios, contribuyendo al desarrollo del Municipio de Zaragoza.

- FUNCIONES:**
- Asegurar que los servicios lleguen a todas las comunidades del Municipio.
 - Programar las actividades necesarias para realizar un mejor trabajo.
 - Coordinar y controlar el trabajo realizado por las diferentes secciones que forman este Departamento.
 - Programar capacitaciones para el personal.
 - Dar seguimiento a lo planeado por el Departamento.
 - Atender conflictos o inconvenientes que se den con los Empleados.
 - Reclutar y seleccionar personal idóneo para laborar en el Departamento, con la debida autorización del Concejo Municipal
 - Someter al Concejo Municipal la contratación del personal seleccionado
 - Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal.

RELACIONES:
Internas: Con el Concejo Municipal, con el Alcalde y con otros Departamentos de la Alcaldía.
Externas: Con la población, Organizaciones que brindan ayuda al Departamento.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.5
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Secretaría	De: 11
Depende de: Jefatura del Departamento Servicios Generales	
Supervisa a: Comisiones Especiales	

OBJETIVO:

Coordinar las actividades del Departamento, orientadas a la obtención de los fines Institucionales, llevando un registro oportuno de las labores ejecutadas

FUNCIONES:

- Llevar los expedientes y documentos del Departamento debidamente organizados.
- Auxiliar a las comisiones designadas por el Departamento y facilitar el trabajo que se les encomiende.
- Llevar en un documento ordenado todas las actividades que tenga que realizar tanto el Jefe como los trabajadores del Departamento.
- Programar reuniones con las instituciones de apoyo al Departamento.
- Las demás que le señalen las ordenanzas y reglamentos.

RELACIONES:

Internas: Principalmente con el Jefe y empleados del Departamento, Concejo Municipal, con el Alcalde y con otros Jefes de los demás Departamentos de la Alcaldía.

Externas: Organizaciones que brindan ayuda al Departamento.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.6 De: 11
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Sección de Mantenimiento y Pavimentación	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno.	

OBJETIVO:

Mantener la red vial en óptimas condiciones, proporcionando un mantenimiento oportuno de las calles de la Ciudad de Zaragoza.

FUNCIONES:

- Ejecutar las actividades de mantenimiento de calles previamente planeadas por el Jefe del Departamento.
- Ejecutar todos los proyectos de pavimentación en las diferentes zonas con ayuda del MOP y FOVIAL.
- Conservar el inventario del equipo y suministros que esta unidad utiliza.
- Realizar bacheos en las diferentes zonas asignadas que lo requieran.

RELACIONES:

Internas: Con la Jefatura del Departamento
Externas: Con la comunidad de Zaragoza e Instituciones públicas y privadas

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.7 De: 11
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Sección de Mantenimiento de Cementerio	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno.	

OBJETIVO:

Administrar eficientemente los servicios de sepelios, además orientar adecuadamente los recursos para el mantenimiento y limpieza del cementerio.

FUNCIONES:

- Velar porque el cementerio cuente con las condiciones mínimas para que pueda ser usado por los usuarios de Zaragoza
- Dar informes periódicos al Jefe del Departamento sobre el desarrollo de actividades que realizan en el cementerio Municipal
- Vigilar y ejecutar el mantenimiento del cementerio

RELACIONES:

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales y Tesorería.

Externas: Con los usuarios que solicitan del servicio.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.8 De: 11
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Sección de Alumbrado	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno.	

OBJETIVO:
 Verificar que toda la Municipalidad goce de este servicio, para colaborar a salvaguardar la integridad de las personas.

- FUNCIONES:**
- Cubrir en menor tiempo posible las necesidades de alumbrado de la población.
 - Velar porque las zonas de esparcimiento, mercado, calles etc. Cuenten con servicio eficiente de alumbrado.
 - Llevar un control actualizado de inventario de herramientas y equipo.
 - Desarrollar proyectos de instalación, mejoramiento, ampliación y conservación del servicio de alumbrado público.

RELACIONES:
 Internas: Con el Departamento de Servicios Generales
 Externas: Usuarios del servicio.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	PAG. N.9 DE: 11
Manual de Organización	
Unidad Organizativa: Sección de Barrido de Calles	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno.	

OBJETIVO:

Conservar las calles de la ciudad de Zaragoza limpias para evitar cualquier tipo de enfermedades y degradación del medio ambiente.

FUNCIONES:

- Programar las zonas en donde se realizará el servicio de barrido de calles.
- Mantener las calles de la ciudad de Zaragoza totalmente limpias
- Concientizar a los ciudadanos de Zaragoza a mantener aseadas las calles del Municipio.

RELACIONES:

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales.

Externas: Con los usuarios del Servicio.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	PAG. N. 10 DE: 11
Manual de Organización	
Unidad Organizativa: Sección de Aseo Público	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno.	

OBJETIVO:
Mantener las áreas recreativas en óptimas condiciones para el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio Zaragoza.

- FUNCIONES:**
- Velar porque los parques, zonas verdes y áreas recreativas estén en condiciones idóneas para la distracción de los habitantes del Municipio de Zaragoza.
 - Coordinar las labores de aseo y ornato desarrolladas por el personal de esta sección en las áreas de esparcimiento de los habitantes del Municipio.
 - Programar las actividades de recolección de la basura en el Municipio de Zaragoza.

RELACIONES:
Internas: Con el Departamento de Servicios Generales
Externas: Con la comunidad del Municipio de Zaragoza.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Departamento de Servicios Generales Alcaldía Municipal de Zaragoza	Pág. N.11 De: 11
<i>Manual de Organización</i>	
Unidad Organizativa: Sección de Mantenimiento de Mercado	
Depende de: Jefatura del Departamento de Servicios Generales	
Supervisa a: Ninguno	

OBJETIVO:
Mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas del Mercado Municipal, para garantizar a la comunidad un ambiente saludable en la comercialización de productos de primera necesidad.

- FUNCIONES:**
- Mantener el aseo en el mercado.
 - Establecer medidas de control para la comercialización de los productos perecederos, con el apoyo del Ministerio de Salud Pública.
 - Mantener en condiciones óptimas las instalaciones del mercado.
 - Otras propias de esta sección.

RELACIONES:
Internas: Con el Jefe del Departamento, Tesorería, Catastro.
Externas: Con la población, Ministerio de Salud Pública, Proveedores.

Revisado por: _____ **Autorizado por:** _____

Anexo 9
Manual de Descripción de Puestos

ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**



DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 1
 De : 18

INDICE

Prólogo.....2

Descripción de Puestos:

Jefe del Departamento.....3

Secretario del Departamento.....5

Encargado Sección Alumbrado.....7

Encargado Sección de Mantenimiento
 y Pavimentación9

Encargado de Sección de Mantenimiento
 de Cementerio.....11

Encargado de Sección Mantenimiento
 de Mercado.....13

Encargado de Sección Barrido
 de Calles.....15

Encargado de Sección de
 Aseo Público.....17

Vigencia	Reformas	Revisado Por	Aprobado Por:
----------	----------	--------------	---------------



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 2
De : 18

PROLOGO

Este manual constituye una herramienta administrativa que tiene como propósito guiar a cada empleado, para que conozca las funciones que debe ejecutar en el desempeño del trabajo, detallando las tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad, así como los requisitos necesarios que debe cumplir el aspirante a cubrir dicho puesto. Además, para la elaboración de este documento se han tomado en cuenta los puestos tipos de este Departamento.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 3
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

A QUIENES SUPERVISA: Secretario del Departamento, encargado de Mantenimiento y Pavimentación, Cementerio, Alumbrado, Barrido de Calles, Aseo Público y Mercado.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Dirige los recursos que posee el Departamento, para orientarlos a satisfacer las necesidades de los habitantes, contribuyendo al desarrollo del Municipio de Zaragoza.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Verificar que los servicios se brinden a todos los habitantes del Municipio.

Programar las actividades necesarias para cumplir un trabajo eficiente.

Coordinar y controlar el trabajo realizado por las diferentes secciones que forman este Departamento.

Llevar a cabo capacitaciones para el personal.

Dar seguimiento a lo proyectado por el Departamento.

Estar pendiente de conflictos e inconvenientes que se den con los empleados.

Reclutar y seleccionar al personal mas adecuado para laborar en el Departamento.

Someter al Concejo Municipal la aprobación del personal que ganó el puesto de trabajo.

Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del recurso humano

Proponer al Concejo Municipal la autorización de todos los aspectos concernientes según el Código Municipal.

Relaciones

Internas: Principalmente con el Jefe y empleados del Departamento, Concejo Municipal, con el Alcalde y con otros Jefes de los demás Departamentos de la Alcaldía.

Externas: Organizaciones que brindan ayuda al Departamento.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Educación formal necesaria

- Egresado o Graduado Universitario en el Área Administrativa
- Manejo de paquetes computacionales
- Gestión de compras
- Conocimientos del área de Servicios Generales
- Atención al Cliente

Edad

- De 25 a 40 años.

Experiencia previa

- 2 años en áreas afines.

Características Personales

Colaborador, líder, organizado, honrado, responsable, comunicativo, participativo, amable iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, capacidad de análisis, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Pagina: 5
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Secretario del Departamento
CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento
A QUIENES SUPERVISA: Comisiones especiales y personal del Departamento.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Guiar las actividades del Departamento, encaminadas a la obtención de los objetivos Institucionales, llevando un registro oportuno de las actividades realizadas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Tener los expedientes y documentos del Departamento debidamente ordenados.

Ayudar a las comisiones establecidas por el Departamento y facilitar las actividades que se les encomiende

Llevar un documento en donde se registren todas las actividades a realizar tanto por el Jefe como por los trabajadores del Departamento.

Llevar a cabo reuniones con las instituciones de apoyo al Departamento.

Relaciones

Internas: Principalmente con el Jefe y empleados del Departamento, Concejo Municipal, con el Alcalde y con otros Jefes de los demás Departamentos de la Alcaldía.

Externas: Organizaciones que brindan ayuda al Departamento.

REQUISITOS DEL PUESTO:**Educación formal necesaria**

- Bachiller Técnico Vocacional
- Manejo de paquetes computacionales
- Ortografía y redacción

Edad

- De 25 a 35 Años

Experiencia previa

- 1 año en áreas afines.

Características Personales

Organizado, comunicativo, disciplinado, atento, discreto, colaborador, amable y honesto.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, capacidad de análisis, buenas relaciones interpersonales, conocimientos básicos de computación, poseer buena ortografía, redacción y caligrafía.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 7
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado Sección de Alumbrado.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de Sección de Reparación y Mantenimiento de Alumbrado.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Velar que todas las comunidades del Municipio gocen de este servicio, para ayudar a proteger la integridad de las personas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Actuar oportunamente en satisfacer las necesidades de alumbrado público.

Cuidar que las zonas de esparcimiento, mercado, calles etc, dispongan con servicio eficiente de alumbrado.

Destinar proyectos de instalación, mejoramiento, ampliación y conservación del servicio de alumbrado público.

Realizar un control actualizado de inventario de herramientas y equipo.

Relaciones

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales

Externas: Usuarios del servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

- Bachiller Técnico en Electrónica.
- Instalaciones Eléctricas

Edad

- De 25 a 35 años

Experiencia previa

- 1 año

Características Personales

Colaborador, responsable, servicial, honesto, colaborador, dinámico e iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, habilidad para coordinación de actividades y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 9
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado Sección Mantenimiento y Pavimentación.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de sección de Mantenimiento y Pavimentación.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Procurar que la red vial este en las mejores condiciones, brindando un mantenimiento oportuno de las calles de la Ciudad de Zaragoza

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Llevar a cabo las actividades de mantenimiento de calles previamente planeadas por el Jefe del Departamento.

Realizar todos los proyectos de pavimentación en las diferentes zonas, con la ayuda del MOP y FOVIAL.

Mantener el inventario del equipo y suministros que esta unidad utiliza.

Ejecutar bacheos en las diferentes zonas asignadas que lo requieran.

Relaciones

Internas: Con la Jefatura del Departamento.

Externas: Instituciones públicas y privadas.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

- 9° Grado
- Conocimientos en el área de albañilería y construcción.

Edad:

- De 25-35 Años

Experiencia previa

1 año en áreas afines.

Características Personales

Responsable, organizado, servicial, honesto, participativo, amable y con iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, capacidad de análisis, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 11
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado Sección de Mantenimiento de Cementerio.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de Sección de Mantenimiento de Cementerio.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Dirigir los servicios de sepelios y orientar debidamente los recursos asignados para el mantenimiento y limpieza del cementerio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Verificar porque el cementerio disponga de las condiciones mínimas para que pueda ser usado por los usuarios de Zaragoza

Proporcionar informes periódicos al Jefe del Departamento sobre el desarrollo de actividades llevadas a cabo en el cementerio Municipal

Vigilar y brindar el mantenimiento del cementerio con las instituciones de apoyo al Departamento.

Relaciones

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales y Tesorería.

Externas: Con los usuarios que solicitan del servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

- Bachillerato General

Edad

- De 25-35 años

Experiencia previa

- No indispensable

Características Personales

Responsable, organizado, servicial, honesto, participativo, amable y con iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 13
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado de Sección Mantenimiento de Mercado.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de Sección Mantenimiento de Mercado.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Lograr que las condiciones del Mercado Municipal sean las optimas e higiénicas, para asegurar a la comunidad un ambiente agradable y saludable en la comercialización de productos de primera necesidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Realizar el aseo en el mercado.

Establecer medidas de control para la comercialización de los productos perecederos, con el apoyo del Ministerio de Salud Pública.

Fomentar que los comerciantes tengan buenas relaciones interpersonales para el bienestar del cliente.

Trabajar porque las instalaciones del mercado se mantengan en condiciones óptimas.

Relaciones

Internas: Con el Jefe del Departamento, Tesorería, Catastro.

Externas: Con la población, Ministerio de Salud Pública, Proveedores.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

- Bachillerato General
- Ventas

Edad

- De 25-35 Años

Experiencia previa

- 1 año

Características Personales

Responsable, organizado, servicial, honesto, dinámico, participativo, amable y con iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, capacidad de análisis, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 15
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado de Sección Barrido de Calles.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de Sección Barrido de Calles.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Mantener las calles del Municipio de Zaragoza limpias para evitar la proliferación de enfermedades y degradación del medio ambiente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Programar las zonas en donde se realizará el servicio de barrido de calles.

Mantener las calles de la ciudad de Zaragoza totalmente limpias.

Concientizar a los ciudadanos de Zaragoza a mantener aseadas las calles del Municipio.

Relaciones

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales.

Externas: Con los usuarios del Servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

➤ Bachillerato General

Edad

➤ De 25-35 Años

Experiencia previa

No indispensable

Características Personales

Responsable, organizado, servicial, honesto, dinámico, participativo, amable y con iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, capacidad de análisis, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
GENERALES

Página: 17
De : 18

TITULO DEL PUESTO: Encargado de Sección de Aseo Público.

CARGO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento.

A QUIENES SUPERVISA: Trabajadores de Sección de Aseo Publico

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Contribuir a que las áreas de esparcimiento estén en las condiciones idóneas para los habitantes del Municipio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Programar las actividades de recolección de basura en el Municipio de Zaragoza.

Procurar que las condiciones de los camiones recolectores estén en buen estado.

Mantener limpios los parques, zonas verdes y áreas recreativas

Organizar las actividades de aseo y ornato en las áreas de esparcimiento del Municipio.

Relaciones

Internas: Con el Departamento de Servicios Generales.

Externas: Con las comunidades del Municipio.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación formal necesaria

- Bachillerato General
- Licencia de Conducir, tipo pesada

Edad

- De 25-35 Años

Experiencia previa

No indispensable

Características Personales

Responsable, organizado, servicial, honesto, dinámico, participativo, amable y con iniciativa.

Conocimientos y Habilidades

Trabajo en equipo, poseer licencia de conducir pesada, habilidad para determinar rutas de recorrido, toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales y capacidad para dirigir.

Vigencia

Reformas

Revisado Por

Aprobado Por:

Anexo 10
Manual de Bienvenida

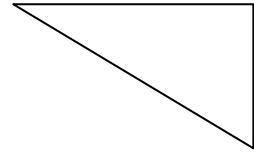
ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD



**MANUAL DE
BIENVENIDA**

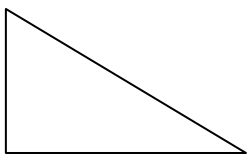


DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES



ÍNDICE

	Pag.
1. Carta de Bienvenida	1
2. Misión	2
3. Visión	2
4. Antecedentes	3
5. Servicios Generales	4
6. Servicios	5
7. Filosofía	7
8. Objetivos	8
9. Normas	9
10. Derechos y obligaciones	11
11. Políticas	13
12. Saludo	13





1. CARTA DE BIENVENIDA



La incorporación a un puesto de trabajo, es un momento importante tanto para la vida de las personas como de las instituciones, que reciben una nueva fuente de energía, expectativas e innovación.

También, es importante que sepas que el Departamento de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, tiene entre sus objetivos principales el desarrollo de las personas que contribuyen desde los distintos roles y funciones.

Esperamos que aportes todos tus esfuerzos, experiencias, dudas, sugerencias y quejas, ofreciéndote una comunicación abierta y permanente, así como el apoyo que necesites para la realización de tus objetivos individuales.

Deseando que tu experiencia entre nosotros sea satisfactoria y que podamos crecer juntos y compartir metas tanto a nivel laboral como humano, recibe una calurosa bienvenida.

Jefe del Departamento de Servicios Generales.



2.

MISIÓN

"Somos un Departamento dedicado a la prestación de servicios básicos a los habitantes del Municipio de Zaragoza y a la vez ejecutar proyectos de desarrollo que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida, todo esto enmarcado en los fines y propósitos de la Alcaldía".

3.

VISIÓN

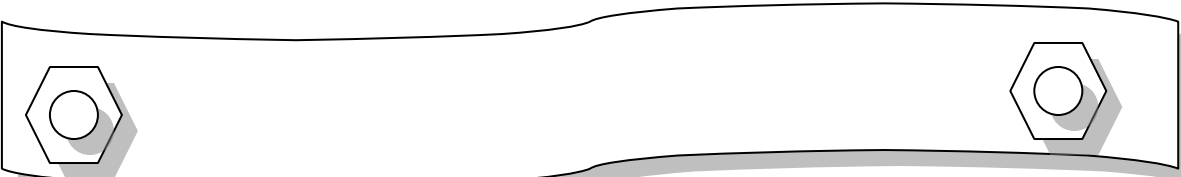
"Llegar a ser el Departamento que realice los servicios en forma eficiente y oportuna, dotado de los elementos y equipo necesarios para alcanzar excelentes niveles de desempeño, a fin de impulsar el objetivo principal de esta Alcaldía que es el desarrollo del Municipio de Zaragoza"



4. ANTECEDENTES

Este Departamento surgió en el año 1995, durante la administración del Sr. Alcalde Arnoldo Valladares, debido a las necesidades de la población que cada día requerían de más proyectos de desarrollo local y su respectivo mantenimiento; por esta razón toma la iniciativa de dar más formalidad a los servicios que hasta ese momento se brindaban, fundando el Departamento de Servicios Generales que es el soporte básico de la Alcaldía Municipal de Zaragoza. Al inicio de las actividades contaban con 9 empleados los cuales desempeñaron labores de aseo público y mantenimiento de las principales calles y avenidas. Al mismo tiempo como consecuencia del desarrollo y crecimiento poblacional esta Unidad Organizativa ha sufrido cambios tanto en la estructura como funciones y por consiguiente se han incrementado a 27 el número de empleados.

Esta área tiene un papel importante tanto para la comunidad, así como para la misma Alcaldía, ya que con la respectiva operatividad se mide la buena gestión que la comuna desarrolla, debido que los usuarios toman en cuenta el desempeño de la Municipalidad con base a la respuesta oportuna que brinda a las necesidades y a la ejecución de proyectos que lleven más desarrollo para los habitantes.





5. SERVICIOS GENERALES



El Departamento de Servicios Generales, es el encargado de brindarle respuesta oportuna a las solicitudes demandadas a los problemas que enfrenta la población del Municipio, conforme al programa y presupuesto asignados a dicha área, con el objeto de cumplir con los compromisos previamente solicitados.

Por otro lado, debido a la magnitud de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, la administración del Departamento de Servicios Generales se centraliza en una sola persona, siendo el Jefe en el que recae toda la responsabilidad directriz, teniendo como asistente al secretario administrativo y los demás empleados son netamente operativos, 23 de los cuales poseen contrato permanente, su principal actividad es el aseo público, barrido, mantenimiento y pavimentación de calles, cementerio y mercado; y los dos restantes son eventuales y contratados para el área de alumbrado.



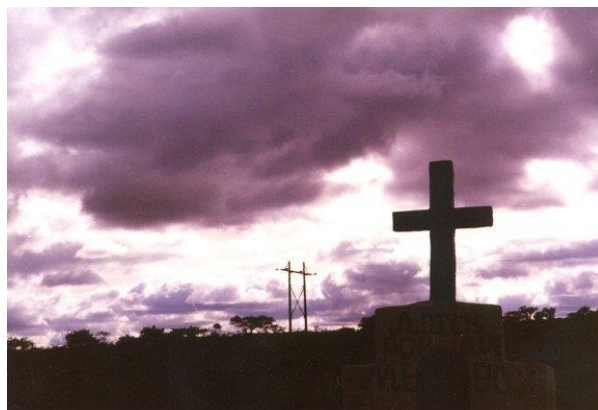
6. SERVICIOS

Los principales servicios que proporcionamos son los siguientes:

- ✓ **Mantenimiento y Pavimentación:** Este ha sido de mucha importancia al Departamento de Servicios Generales, ya que le ha permitido expandirse y brindar una mayor cobertura a la población, puesto que en la actualidad se cuenta con una mejor infraestructura vial, lo que permite un mayor acceso a zonas que antes eran difíciles de cubrir; a su vez, esto ha traído consigo que se incrementen los trabajos de bacheo, señalización y mantenimiento vial.



- ✓ **Cementerio:** Este servicio incluye limpieza, excavación de tumbas y todo lo relacionado al mantenimiento y aseo de dicho lugar.

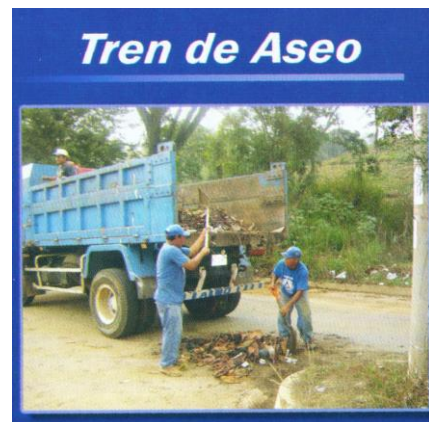


- ✓ **Alumbrado:** Se incluye la evaluación, reparación e instalación del alumbrado público.



- ✓ **Barrido de Calles:** Consiste en mantener limpias las principales calles y aceras de la ciudad para evitar la acumulación de basura en los tragantes.

- ✓ **Aseo Público:** Se realiza mediante los camiones recolectores y la función principal es recoger los desechos sólidos de la población y los previamente acumulados por el servicio de barrido de calles.



- ✓ **Mercado:** Debido al tamaño reducido del mercado de Zaragoza el servicio se limita solamente al aseo, mantenimiento y ornato.

7. FILOSOFÍA

El Departamento esta basado en principios y valores que contribuyen al desarrollo del Municipio de Zaragoza, ofreciendo un servicio oportuno, a través del compromiso de sus empleados

USUARIO: Es la razón de nuestros esfuerzos y a quienes se encaminan los recursos.

SUPERACION PERSONAL: ampliar nuestros conocimientos y habilidades.

SERVICIO: Trabajar en busca de la satisfacción de las necesidades de los usuarios.



CALIDAD: Hacer bien las cosas a la primera vez.

EFICIENCIA: Ser capaces de lograr los objetivos propuestos, empleando los mejores medios y en el menor tiempo posibles.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con las obligaciones encomendadas.

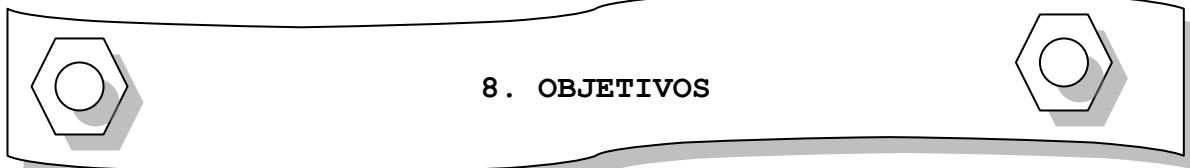
COMPROMISO: Acuerdo contraído con nuestro trabajo.

EQUIPO: Grupo de personas, organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.

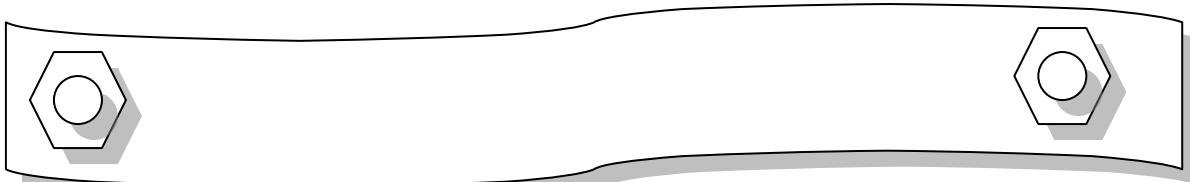
RESPECTO: Aplicar los principios éticos y morales, que ayuden a mantener un ambiente agradable de trabajo.



COOPERAR: Brindar ayuda de forma voluntaria para el desarrollo oportuno de las actividades.



- Atender de forma coordinada una serie de funciones de carácter operativo, que permitan que los distintos proyectos de desarrollo local se ejecuten de manera eficiente.
- Buscar los mecanismos para velar porque las instalaciones donde funcionan las dependencias de la Alcaldía permanezcan en estado de limpieza y orden.
- Brindar el mantenimiento de los espacios públicos y servicios de aseo a todas las áreas del Municipio.
- Solicitar y suministrar los elementos de aseo e implementos de trabajo a los empleados del Departamento.
- Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza de la dependencia.



9. NORMAS

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.



- Se prohíbe la portación de todo tipo de armas durante el desempeño de las labores tanto dentro como fuera de las instalaciones del Departamento.



- No se permite fumar en desarrollo de la jornada de trabajo.

- Se llevarán acciones disciplinarias, con el personal que se presente a laborar en estado de ebriedad, o que agreda a compañeros, jefe o usuarios del Departamento.

- El empleado es responsable del material y equipo asignado, en caso de extravío o mal uso, se procederá a realizar el descuento por el monto que resulte de la restauración o reposición de estos.



- Se prohíbe el abandono del puesto de trabajo sin causa justificada.

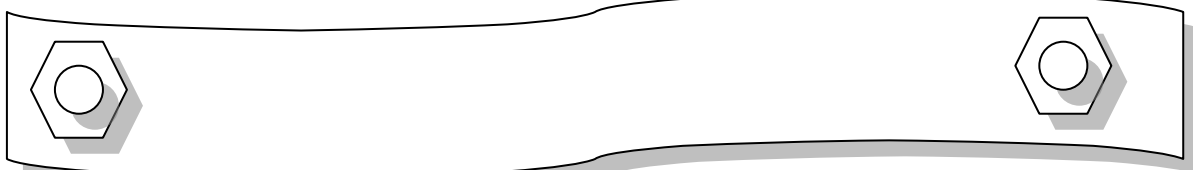
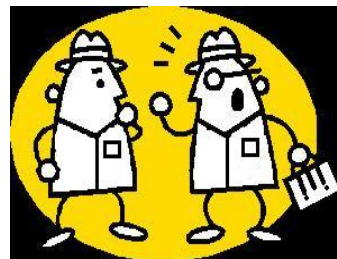
- Únicamente el Jefe del Departamento puede otorgar permisos para ausentarse del trabajo, de no estar presente, se solicitarán al Gerente General.

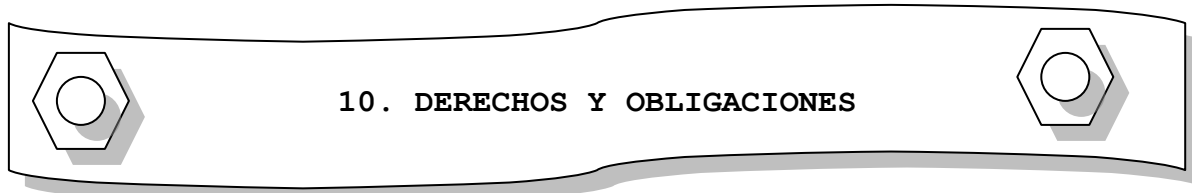


- Los empleados deben involucrarse en las actividades culturales que organiza la Alcaldía Municipal.
- No se permite el traslado de herramientas y materiales a casa de los empleados.



- Mantener el orden y evitar confrontaciones entre compañeros de trabajo.





10. DERECHOS Y OBLIGACIONES

Al formar parte de nuestro equipo de trabajo, contraes derechos y obligaciones inherentes al puesto que ocupas.



DERECHOS

1. Todo el personal que labora en el Departamento debe ser tratado con respeto y dignidad, recibir capacitación y ser atendido por el Jefe, sobre cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
2. Todos los empleados tienen derecho a participar en las capacitaciones, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones.
3. El empleado tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.
4. Así mismo, los empleados tienen derecho a disfrutar de las prestaciones establecidas en la Ley en el Código de Trabajo: ISSS, AFP, vacaciones remuneradas y aquellas complementarias a la ley.



OBLIGACIONES

1. Atender con respeto, rapidez y cortesía a nuestros usuarios.
2. Desempeñar con agrado tu trabajo, ya que representas a una institución pública y con esto guardas la imagen del Departamento de Servicios Generales.
3. Mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como colaborar en todo momento a las acciones y actividades que se ejecuten.
4. Recuerda que con la calidad en las actividades que realizas, aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
5. Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas del Departamento.
6. Utilizar de manera adecuada el material y equipo de trabajo. Recuerda que dicho equipo es el que utilizan todos los empleados en común y que habrá de mantenerlo en buen estado.
7. Así mismo, los empleados tienen obligaciones establecidas en la Ley en el Código de Trabajo, como mantener el respeto con el Jefe y compañeros, cumplir con su jornada establecida, entre otras.



11. POLITICAS

Te invitamos a estudiar el Manual de políticas para que conozcas los lineamientos que guiaran el comportamiento general de los empleados, en el encontraras políticas sobre el ingreso a las instalaciones, horario de trabajo, incentivos, uso de materiales y equipo, entre otros.

12. A iniciar Labores.....



Ahora que ya eres miembro del Departamento de Servicios Generales, esperamos que tus esfuerzos y trabajo se encaminen a brindar un servicio eficiente, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de los usuarios del Municipio de Zaragoza. También, nos comprometemos contigo a ofrecerte un ambiente agradable de trabajo, recuerda eres parte de nuestro equipo y un elemento fundamental para que logremos los objetivos definidos.

BIENVENIDO

Anexo 11
Ejemplo de Memorandum

ZARAGOZA, 15 de Marzo del 2007

Estimados empleados del Departamento de Servicios
Generales:

Por este medio les informo que el día jueves 10 de mayo del 2007, se llevará a cabo una actividad en la Casa Comunal como parte de las celebraciones del día de la madre, para lo cual se les solicita que se presenten en le horario de 4:30 PM para las labores de limpieza y desarmado de canopis.

Por lo anterior expuesto deseamos su comprensión y apoyo.



José Antonio Martínez

Jefe de Servicios Generales

Anexo 12
Ejemplo de Aviso

AVISO!!!

A los empleados del Departamento de Servicios Generales se les convoca a una reunión de carácter urgente, el día lunes 12 de marzo del corriente año, a las 8:00 a.m. en la sala de reuniones de la Alcaldía Municipal, Favor ser puntuales.



José Antonio Martínez
Jefe de Servicios Generales

Anexo 13
Artículo Ley de la Corte de Cuentas



LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

CAPITULO IV

AUDITORIA GUBERNAMENTAL

SECCION I

EJECUCION, CONTENIDO Y CLASES

Ejecución

Art. 29.- En las entidades y organismos del sector público, el control posterior interno y externo se efectuará mediante la auditoría gubernamental.

Contenido

Art. 30.- La auditoría gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público:

- 1) Las transacciones, registros, informes y estados financieros;
- 2) La legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones;
- 3) El control interno financiero;
- 4) La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo;
- 5) La eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos;
- 6) Los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.