

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



**“CREACIÓN DE UNA UNIDAD ORGÁNICA Y SUS PROCESOS
FUNCIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS
SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

EVELYN IVETH AVALOS BARRERA.

YANIRA LISSETTE DÍAZ CRUZ.

BESSY YAMILETH MEDRANO GONZALEZ.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MARZO 2012.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Roger Armando Arias

Secretario: MBA. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director: Ing. Carlos Mauricio Linqui

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

MARZO 2012

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO, por la fortaleza, paciencia y sabiduría que me ha dado para llegar a esta etapa tan importante en mi vida personal y profesional. A mis padres EMILIO AVALOS y MORENA DE AVALOS por su apoyo incondicional, comprensión, amor y el esfuerzo económico y moral. A mis hermanos MELVIN Y CARLOS su apoyo incondicional y siempre estar en los momentos necesarios. A mis compañeras YANIRA DÍAZ y BESSY MEDRANO por su trabajo, apoyo, dedicación y completa disposición en el desarrollo de tan importante labor. A ELIFELET MOLINA, por todo su apoyo, amor, comprensión y paciencia en todo momento. Y finalmente, pero no menos importante a todas las personas que forman parte de mi vida familia, amigos, compañeros de trabajo gracias por tenerme en sus oraciones, gracias su amistad, apoyo incondicional, cariño, paciencia en todo momento.

EVELYN IVETH AVALOS BARRERA

A DIOS TODO PODEROSO que con su inmenso amor y bondad me regaló la sabiduría, los medios y salud necesaria para alcanzar una nueva meta, así como también la fortaleza en todos los momentos difíciles. A mi madre ANA OTILIA CRUZ por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todos los momentos difíciles y por creer en mi capacidad de poder alcanzar esta meta. A mis hermanas AIDA, SANDRA y GABRIELA por ser una de mis principales fuentes de motivación, por estar en todos los momentos de tristeza y alegría. A mis compañeras de tesis EVELYN y BESSY por su trabajo, esfuerzo y dedicación en la elaboración del presente trabajo. A DONELY ÁVILA por estar a mi lado siempre, por todo su amor, cariño y comprensión. Y un especial agradecimiento a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, amistad y cariño a lo largo de mi carrera: JIMMY, EDWIN y NÉSTOR.

YANIRA LISSETTE DÍAZ CRUZ

A Jesús y a la Virgen María que me han dado vida y la oportunidad de poder culminar mi carrera frente a cualquier obstáculo. A mi Madre Blanca Estela González Vda. De Medrano por su apoyo incondicional y el esfuerzo grande que hizo a lo largo de mi carrera tanto moral como económicamente, y por apoyarme y animarme a coronar mi carrera. A mis hermanos, IRIS GONZÁLEZ, ESTEFANI GONZÁLEZ y WILBER GONZÁLEZ por estar siempre dispuestos a brindarme su apoyo moral y económicamente. Y a mis compañeras de tesis Evelyn Avalos y Yanira Díaz, por trabajar juntas este triunfo y el apoyo incondicional.

BESSY YAMILETH MEDRANO GONZALEZ

Con especial agradecimiento a nuestro asesor Ingeniero Carlos Mauricio Linqui, por compartir con nosotras sus conocimientos y guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, gracias por su confianza.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES, UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y PROCESOS FUNCIONALES.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

1. Antecedentes	1
2. Ubicación Geográfica	2
3. Marco legal	3
4. Filosofía Organizacional	18
4.1 Misión	18
4.2 Visión	19
5. Organización Municipal	19
6. Estructura Orgánica	22
7. Unidad de Programas Sociales	22
7.1. Salud	22
7.2. Deporte, Niñez y Juventud	24
7.3. Desarrollo Humano Comunitario	24

B. ASPECTOS TEORICOS CONCEPTUALES RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

1. CONCEPTOS RELACIONADOS A LOS PROGRAMAS SOCIALES	25
--	----

a) Bienestar de la comunidad	25
b) Detección de la necesidad social o "Causa Social"	26
c) Actores sociales y sus funciones.	26
d) Objetivo Social	26
e) Estrategias	27
f) Implementación	27
g) Impacto	27
h) Programas Sociales	27
2. LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS SOCIALES.	28
1) La Población Objetivo	29
2) Agentes de cambio	30
3) Donadores	30
3. ELEMENTOS BASICOS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO	30
3.1 Administración	31
3.2 Definiciones	31
3.3 Importancia	32
3.4 Proceso Administrativo	33
a) Planeación	33
b) Organización	34
c) Integración de personal	34
d) Dirección	35
e) Control	35
C. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN	36
1. Organigrama	36

a) Definiciones	36
b) Importancia	37
c) Tipos de organigrama	37
1) Por su naturaleza	37
2) Por su finalidad	38
3) Por su ámbito	40
4) Por su contenido	40
5) Por su presentación o Disposición Gráfica	41
D. MANUALES ADMINISTRATIVOS	43
1. Definiciones	43
2. Objetivos	43
3. Tipos de Manuales	45
3.1 Manual de Organización	45
i) Elementos que comprende el Manual de Organización.	46
b) Manual de Procedimientos	46
i) Elementos que comprende el Manual de Procedimientos	47
c) Manual Análisis y Descripción de Puestos	48
i) Elementos que comprende el Manual de Descripción de Puestos	48
E. PROCESOS FUNCIONALES	49
1. Proceso	49
1.1. Definición	49
1.2. Tipos básicos de procesos	50
1.2.1. Procesos funcionales o departamentales	50
1.2.2. Procesos-transversales o negocio.	51
1.2.3. Áreas funcionales y procesos	52

1.3. Clasificación de los procesos	
por su ámbito	53
1.3.1. Proceso Multidepartamental	
o multifuncional.	53
1.3.2. Proceso departamental o unifuncional	53
1.4. Clasificación de los procesos	
por su actividad	54
1.4.1. Procesos claves	54
1.4.2. Procesos estratégicos.	54
1.4.3. Procesos de soporte	55
1.5. Elementos de los procesos	55

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA UNIDAD ORGANIZATIVA Y LOS PROCESOS FUNCIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. Objetivo General	58
2. Objetivos Específicos	58
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	59
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
1. Método de Investigación	59
2. Fuentes de Recolección de Información	60
a) Fuentes Primarias	60
b) Fuentes Secundarias	60
3. Técnicas de Investigación	60
a) Observación Directa	61
b) Entrevista	61
c) Encuesta	61
d) Análisis de Documentos.	62

4. Tipo de Investigación	62
a) Científico	62
b) Deductivo	63
5. Tipo de Diseño de Investigación	64
6. Determinación del Universo y Muestra	64
a) Empresa	64
b) Usuarios	65
7. Tabulación, Análisis e Interpretación	
De Datos	66
a) Tabulación	66
b) Análisis	67
c) Interpretación	67

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO 67

1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	68
a) Objetivos	68
b) Misión	68
c) Visión	69
d) Estructura Organizativa	69
e) Comunicación	70
f) Evaluación	70
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROGRAMAS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	71
a) Calidad del Servicio	71
b) Organizaciones de Apoyo	71
c) Planeación y Ejecución de Proyectos	72
d) Comunicación	72
e) Evaluación	73

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA SITUACIÓN	
ACTUAL	74
a) Elaboración e Interpretación del Análisis	
FODA	74

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	75
2. Recomendaciones	77

CAPITULO III. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SUS PROCESOS FUNCIONALES PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. Objetivos del Capítulo.	79
1. Objetivo General	79
2. Objetivos Específicos.	79
3. Funcionabilidad de la Unidad de Programas Sociales	80
4. Alcances y Limitantes de la Unidad de Programas Sociales	80
a) Alcances	81
b) Limitaciones	81
1) Presupuesto Limitado	81
2) Recurso Humano	82
3) Las Próximas Elecciones	82
4) Espacio Físico	82

B. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES	83
1. CLASIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA	85

1.1	Por su finalidad: Organigrama Analítico	85
1.2	Por su amplitud: Organigrama Parcial	85
1.3	Por su extensión: Organigrama de Unidad	85
1.4	Según su información: Organigrama de Estructura	86
1.5	Organigrama de forma Ramificada	86
2.	DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS .	87
3.	ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA GENERAL .	88

C. CREACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES A TRAVÉS DE LOS PROCESOS FUNCIONALES

	90
1.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES .	90
1.1	Introducción.	90
1.2	Objetivos	90
1.3	Importancia	91
1.4	Ámbito de Aplicación	91
1.5	Instrucciones para su Uso	91
2.	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	99
2.1	Introducción	99
2.2	Objetivos	99
2.3	Importancia	100
2.4	Ámbito de su Aplicación	100
2.5	Instrucciones para su Uso	101

D.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA SU IMPLEMENTACIÓN	153
-----------	---	------------

1. Objetivos	153
2. Desarrollo y Descripción de las actividades	
A realizar	153
2.1 Actividades a realizar por el grupo	
De investigación	154
2.2 Actividades a realizar por parte	
de la Administración Municipal	155
2.3 Calendarización de Actividades	155
2.4 Presupuesto	156
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	

RESUMEN

En la actualidad, existe en nuestro país un sin número de organizaciones que están tras la búsqueda de que sus empleados realicen el trabajo de manera efectiva, y las instituciones municipales, no son la excepción.

Por tanto, la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, pretende que sus funcionarios realicen su labor de mejor manera posible, ya que se enfrentan a un mundo competitivo con recursos que, aunque limitados, deben de optimizarlos, de tal manera que se logre un mayor desarrollo municipal.

Para eso es necesario que la organización cuente con un organigrama actualizado que permita analizar y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones de dicha organización. A la vez es importante asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios y todo esto se puede lograr al tener los Manuales Administrativos correspondientes.

La investigación se realizó en la Unidad de Programas Sociales en el Departamento de Desarrollo Humano de dicha Alcaldía por medio de técnicas de investigación como la entrevista dirigida tanto al Gerente General de la Alcaldía como a la Coordinadora

de la Unidad de Programas Sociales, la observación directa a todos los empleados de dicha unidad y así como también el uso del cuestionario para todos los empleados de la Unidad de Programas Sociales y al total de la muestra de los usuarios de los Proyectos Sociales, obteniendo como resultado la situación actual de la Institución donde concluimos que la conformación orgánica no es la adecuada y los Procesos Funcionales no están bien definidos por lo que esta investigación ofrece implementar la Creación de una Unidad Orgánica y sus Procesos Funcionales para Administración de los Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con la finalidad de que los funcionarios de la municipalidad reconozcan y respeten la jerarquización de líneas de mando en la Unidad.

El modelo propuesto por parte del grupo para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tiene como finalidad la modernización y administración de la institución municipal, de tal manera que se logre una Alcaldía mas organizada, efectiva y eficaz en sus labores y a la vez una óptima asignación de responsabilidades.

INTRODUCCIÓN

Los Proyectos Sociales están orientados a la resolución de problemas con el fin de intentar satisfacer las necesidades básicas del individuo y miran siempre al futuro que intentan mejorar. Constantemente tienen la intención clara de alcanzar aquello que se pretende con la mayor eficacia y calidad.

En la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo el área encargada de llevar a cabo los Proyectos Sociales es la Unidad de Programas Sociales que a través de todos sus colaboradores hacen lo posible por cumplir con las metas establecidas a pesar de que existen ciertas áreas de mejora en dicha unidad . Por tal razón surge la necesidad de contar con una unidad orgánica para dicha área que no obstaculice la labor de los empleados sino al contrario que cumpla con las expectativas planteadas por el Concejo Municipal.

Es por ello que se ha elaborado un documento técnico orientado a la creación de una Unidad Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales. El estudio que se presenta está conformado por tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo trata las generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y aspectos teóricos conceptuales Organizacional Administrativo, Manuales Administrativos y Procesos Funcionales.

El segundo capítulo comprende el trabajo de investigación de campo llevado a cabo en la institución objeto de estudio, el cual trata sobre el Diagnóstico a la Unidad Orgánica y los

Procesos Funcionales para la Administración de los Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo finalizando con las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la realización del trabajo.

El tercer capítulo contiene la propuesta técnica que se ha elaborado, la cual trata sobre una Estructura Orgánica que incluye la creación un Organigrama exclusivo para la Unidad de Programas Sociales y una modificación al Organigrama General actual donde ahora se pueda visualizar dicha Unidad y la Creación de los Procesos Funcionales a través de los Manuales de descripción de puestos y Manual de Organización y Funciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO Y ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES, UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y PROCESOS FUNCIONALES.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA

1. ANTECEDENTES¹

La historia inicia cuando las Tribus Xincas llegadas con procedencia de México fueron los que vinieron a poblar las lomas, donde ahora se levanta la población denominada CUSCATANCINGO.

El día 13 de Junio de 1579 el señor Alcalde de San Salvador, don Francisco Cuica ordenó llamar desde entonces a este pueblo con el nombre de SAN ANTONIO DE CUSCATANCINGO

La población de Cuscatancingo se destacó por su amor a la libertad desde el movimiento insurreccional de 1811, pues casi su totalidad de habitantes eran insurgentes.

¹Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador, Plan Estratégico Alcaldía de Cuscatancingo 2009-2012 (San Salvador: 2010), p.4.

Pero a principios de 1965, la iglesia católica dispuso nombrar a la Virgen de Concepción de María, patrona de Cuscatancingo y realizar sus fiestas patronales cada 7 de diciembre. La fiesta de San Antonio Abad se realizaba el 16 de enero.

Cuscatancingo fue municipio del departamento de San Salvador, del 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835.

Desde el 28 de enero de 1835 hasta el 30 de julio de 1839, perteneció al Distrito Federal de la República de Centroamérica.

Por Decreto Legislativo el 28 de febrero de 1901, se extinguió el municipio de Cuscatancingo y esta antiquísima población se anexó a la ciudad de San Salvador, en concepto de barrio.

Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Cuscatancingo, el título de ciudad.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA²

Municipio del departamento de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: al norte por Apopa y Ciudad Delgado;

²Ibid., p.5

al este por Ciudad Delgado; al sur, por Ciudad Delgado y por San Salvador y al oeste, por Mejicanos.

3. MARCO LEGAL

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por reglamentos o base legal que la ampare, tanto a la entidad como a los empleados de la misma. Entre los documentos que se utilizan en la Alcaldía de Cuscatancingo tenemos: La Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal, Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y Ley de Carrera Administrativa Municipal. A continuación se presentan algunos artículos de carácter importante en el desarrollo del proyecto de investigación.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

CAPITULO VI

GOBIERNO LOCAL

SECCION SEGUNDA

LAS MUNICIPALIDADES

Art. 202

Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Consejos formados de un

Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Consejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203

Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204

La autonomía del Municipio comprende:

1° Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Consejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2° Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3° Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4° Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5° Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

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

Art. 205

Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206

Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Consejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207

Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

CÓDIGO MUNICIPAL**Título VI**

Según Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.

De la Hacienda Pública Municipal

Capítulo 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 expost sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicara las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

Explicación.

El municipio no necesita autorización para realizar gastos o para disponer de sus bienes, pero debe rendir cuentas de ello, demostrando que los bienes e ingresos municipales han sido administrados en forma adecuada y no han tenido otro destino que no fuera el sostenimiento del gobierno y la administración municipal y el beneficio de los habitantes del Municipio.

El control a posteriori que realiza la Corte de Cuentas consiste en la verificación de que los gastos que realizó el Municipio estaban previstos en su presupuesto y fueron realizados conforme lo establecen las leyes como el Código Municipal y la Ley de la Corte de Cuentas de la República contienen disposiciones al respecto.

Título VII

Del Régimen del Personal

Art. 110 Código Municipal

Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.

Explicación

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal es la normativa jurídica aplicable a determinados funcionarios municipales y los empleados de las municipalidades del país, la cual establece las condiciones de ingreso a la administración pública municipal; las promociones y ascensos con base en méritos y aptitud, lo mismo que los traslados, suspensiones y cesantías, los deberes y derechos de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten. También garantiza a los(as) funcionarios(as) empleados(as) y la estabilidad en el cargo siempre que no estén exceptuados por la ley.

Ley de La Carrera Administrativa Municipal

Art. 1

El artículo 1 de esta Ley establece como objetivo fundamental garantizar la eficiencia de administración pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para las personas que soliciten el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado

y la estabilidad en el cargo, basándose en los méritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión y cualquier otra índole.

La Ley de la Carrera Administrativa establece en el artículo 57 que el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, quien deberá organizarlos a más tardar dentro de los doce meses siguientes a la vigencia de la presente Ley.

Art. 58

Regula que el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal estará a cargo del respectivo Alcalde(sa) Municipal o de la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda, quienes deberán organizarlo a más tardar dentro de los doce meses siguientes a la vigencia de la presente Ley.

El municipio para asegurar la implementación de la Carrera Administrativa Municipal debe desarrollar una serie de medidas previas como las siguientes:

- a) Divulgar la Ley de la Carrera Administrativa Municipal entre los(as) funcionarios(as), empleados(as), destacando sus principales aspectos;

- b) Estudiar requerimientos administrativos que la nueva ley demandara a la nueva administración local como equipos, recursos humanos y otras necesidades;
- c) Preparar y aprobar los manuales descriptores de cargo y categorías correspondientes a cada nivel, manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, manuales sobre evaluación del desempeño laboral de los funcionarios(as) y empleados(as) municipales.

Capítulo II

De las asociaciones comunales

Art. 124

El Concejo deberá reunirse periódicamente con las asociaciones comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza de beneficio comunal.

Explicación:

Quienes mejor pueden hacer ver al concejo Municipal los problemas y necesidades de las comunidades del municipio son los miembros de las asociaciones comunales, porque son ellos(as) los que los viven y los enfrentan.

El concejo debe de reunirse cada cierto tiempo con los representantes directivos de las asociaciones comunales, para

discutir los problemas de las comunidades y tomar medidas concretas para su solución.

Art. 125

El concejo podrá requerir la cooperación comunal mediante la incorporación de personas o de representante de la comunidad en:

- a) Comisiones asesoras permanentes o especiales del propio concejo;
- b) Comisiones o juntas de carácter administrativo a las cuales se les encomienden gestiones específicas de orden material, cultural, cívico, moral y otras;
- c) Cualesquiera otra forma de organización o colaboración comunal.

Explicación:

Aunque el Concejo Municipal es el responsable del gobierno municipal, puede ser apoyado en la solución de problemas locales por las asociaciones comunales, a través de algunos de sus miembros o representantes.

Esto no debilita la autoridad del Concejo, por lo contrario lo fortalece, ya que al hacerse asesorar o al delegar tareas en miembros de las asociaciones comunales lo que ganan es la incorporación de las ideas y el trabajo de la ciudadanía en gestión municipal.

Las asociaciones Comunales deben estar prestas a apoyar al Concejo en el gobierno y la administración del Municipio, sobre todo en aquellos aspectos que más relación tiene con los problemas de las comunidades; pero deben ser cuidadosas de no ser manipuladoras y de tener siempre claro que su papel primordial es ser las representantes de los intereses de los habitantes de las Comunidades.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

CAPITULO III

CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y BIENVENIDA AL PERSONAL

Sección Segunda

INDUCCIÓN Y BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

De la Inducción del Personal

Art. 24

El Departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces, brindará la inducción a los nuevos funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as), propiciando su integración a la Municipalidad, de tal manera que permita lograr un mayor y mejor conocimiento, la Visión, Misión, y los valores de la

Gestión Municipal, reglamentos, ordenanzas y convicciones, que se postulan en la municipalidad.

El proceso de inducción se realizará en dos fases:

1ª. Fase: Esta fase estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces, la cual incluye; exposición de los aspectos generales, además se le proporcionan al trabajador un:

- A. Ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo.
- B. Manual de Organización y Descriptor de Puestos.
- C. Manual de Funciones.
- D. Código de ética y transparencia municipal.

2ª. Fase: En esta fase el jefe inmediato será responsable de darle cumplimiento al proceso de inducción específica del puesto de trabajo.

De la Bienvenida

Art. 25

El departamento de Recursos Humanos o de quien haga sus veces, dispondrá de un instructivo de Bienvenida, el cual será brindado al nuevo empleado(a).

CAPÍTULO XI

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

De la Implementación y aplicabilidad.

Art. 81

La Evaluación de Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servicios públicos; por tanto, se constituye en una herramienta cuyos resultados permiten tomar decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento institucional y el desempeño individual; por lo que su aplicabilidad comprende a todo el personal de la Municipalidad, independientemente el nexo laboral que lo vincule.

El desempeño laboral de los funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as) deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad, en el periodo a evaluar, teniendo en cuenta factores, objetivos medibles, cuantificables y verificables, el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho periodo.

De la finalidad**Art. 82**

La Evaluación del Desempeño deberá tenerse en cuenta para:

1. Formular planes y programas de capacitación.
2. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
3. Evaluar procesos de selección y promoción.
4. Para otorgar incentivos y congratulaciones.

Estableciendo límites que generen la oportunidad de definirse periódicamente a través del Concejo Municipal.

De la periodicidad de su aplicación**Art. 83**

La evaluación del desempeño laboral de los funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as) se hará al menos Dos veces por año, en los términos que determine correspondiente manual. No obstante, si durante ese periodo la administración Municipal,

Recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado(a) es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se evalúe y califique sus servicios de forma inmediata.

De la notificación**Art. 84**

Las Evaluaciones serán registradas en el expediente laboral de los funcionarios(as), empleados(as) y trabajadores(as), el resultado producto de la evaluación del desempeño laboral, debe notificarse al evaluado(a), y entregársele copia, con sello original del Departamento de Recursos Humanos.

De la actualización de manuales.

El Departamento de Recursos Humanos o de quien haga sus veces, deberá mantener los manuales de evaluación debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la Municipalidad.

El Departamento de Recursos Humanos a través de la Gerencia General, deberá anualmente revisar los instrumentos de evaluación y presentar propuesta de mejora, las cuales deberán ser aprobadas por la Comisión de Fortalecimiento Institucional, previa aplicación.

De la responsabilidad de aplicación.**Art. 86**

Es responsabilidad de las jefaturas la aplicación objetiva y diligente con que realice la labor de evaluación a sus subordinados o colaboradores(as).

CAPÍTULO XIII**CAPACITACIONES****De las Obligaciones de la Administración Municipal****Art. 87**

La Municipalidad está obligada a proporcionar capacitación a sus trabajadores y trabajadoras municipales para el mejor desempeño de sus labores, así como establecer planes de desarrollo que les permitan participar en los concursos de acceso a puestos de mayor responsabilidad.

Art. 89

La Administración Municipal proporcionará facilidades para que los empleados(as) y trabajadores(as) municipales puedan asistir a las capacitaciones; durante las horas de su jornada laboral, salvo que, atendiendo a las necesidades de los servicios, se convenga entre el Departamento de Recursos Humanos o quien haga su vez y las dependencias, que se imparta en horario distinto.

Cuando los empleados(as) y trabajadores(as) deseen capacitarse en una actividad distinta a la función que desempeñen, y la Municipalidad les ofrezca la oportunidad de hacerlo, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

La filosofía organizacional en una empresa o institución está conformada por la Misión, que define los límites de las actividades de la organización; la Visión, la cual establece la posición que se espera que la empresa tenga en el futuro; y los Objetivos, que establecen los resultados deseados. La filosofía organizacional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, solo contempla la Misión y la Visión, las cuales se enuncian a continuación.

4. 1 MISIÓN

“Somos un gobierno municipal responsable de administrar los recursos en forma eficaz y eficiente, orientado a mejorar la calidad de vida de la población, mediante la optimización del recurso humano, tecnológico y financiero con la organización y participación ciudadana en la toma de decisiones con transparencia, lealtad, disciplina y equidad”.

4. 2. VISIÓN

“Ser la institución rectora del Desarrollo Local, fuerte, unificada y visionaria, que brinda atención a las expectativas de la población con transparencia, eficiencia y amplia participación ciudadana, para instaurar en el municipio de Cuscatancingo un modelo económico alternativo y solidario”.

5. ORGANIZACIÓN MUNICIPAL³.

El municipio lo gobierna un Concejo Municipal formado por el Alcalde Municipal, Síndico, ocho concejales propietarios y cuatro concejales Suplentes. El Gobierno Municipal está presidido por el Alcalde Dr. Jaime Alberto Recinos, el Partido Político que gobierna es El Frente Farabundo Martí para La Liberación Nacional (FMLN) desde el 2006, el periodo 2009-2012 es en alianza con el Partido Cambio Democrático, está integrado por 9 Hombres y 7 Mujeres, detallados así:

³Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador, Plan Estratégico Alcaldía de Cuscatancingo 2009-2012 (San Salvador: 2010), p.7.

No	Nombre	Cargo
1	Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín	Alcalde Municipal
2	Ing. Mario Aysel García Torres	Síndico Municipal
3	Iris Yesenia Ayala de Carrillo	1ªRegidora propietaria
4	Reyna Susana Méndez de Molina	2ªRegidora propietaria
5	Licda. Yanira Lizeth Cruz de Sánchez	3ªRegidora propietaria
6	Lic. José Mauricio Cardona	4ºRegidor propietario
7	Raúl Melara Hernández	5ºRegidor propietario
8	José Guillén	6ºRegidor propietario
9	Fredy Galileo Arteaga Jovel	7ºRegidor propietario
10	Juan Alberto Saravia Alfaro	8ºRegidor propietario
11	Pedro Rodríguez Maravilla	9ºRegidor propietario
12	Licda. María Daisy Hernández de Romero	10ªRegidorapropietaria
13	Reyna Vanessa Hurtado Cerna	1ª Regidora suplente
14	Ruth Elizabeth Guadrón Guevara	2ª Regidora suplente
15	María Magdalena Rochez Hernández	3ª Regidora suplente
16	Daniel Alfredo Martínez	4ª Regidora suplente

El Alcalde Municipal tiene entre sus funciones la administración de la Municipalidad como lo establece el Art. 48 del Código Municipal.

Para operar, el Concejo Municipal, ha constituido Comisiones Municipales las cuales son: Participación Ciudadana; Fortalecimiento Institucional; Salud y Medio Ambiente; Juventud y Deportes; Educación y Cultura; Proyectos y Compras; Mercado; Apoyo a la Unidad de Principios y Valores; Comisión de Género y La Comisión de Plantel y Talleres, todas para ejecutar actividades que obedecen a las orientaciones asignadas por el Concejo.

El Concejo Municipal tiene entre sus funciones principales cumplir con las facultades y obligaciones establecidas en los Artículos 30 y 31 del Código Municipal.

La Sindicatura tiene entre sus funciones cumplir con las atribuciones y deberes que le determine el Art. 51 del Código Municipal, además de las que corresponden como miembro del Concejo Municipal.

El Secretario municipal tiene entre sus funciones cumplir con los deberes que le determina el Art. 55 del Código Municipal.

Se tienen un total de 248 empleados permanentes (165 hombres y 83 mujeres), además 13 eventuales 11 hombres y 2 mujeres.

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

En este apartado se presenta el organigrama vigente y en uso de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, tal y como fue proporcionado al momento de iniciar la investigación. (Ver anexo 1)El cual carece de descripción de unidades.

7. UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES

Los programas sociales son los encargados de velar por el desarrollo, mejora, organización, bienestar de las comunidades, la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Dentro del Departamento de Desarrollo Humano se encuentra la unidad de Programas Sociales, el cual a su vez se divide en tres Programas Sociales, los cuales trabajan en coordinación con la municipalidad, las comunidades, ONG'S y entidades gubernamentales.

A continuación se mencionan cada uno de los Programas Sociales antes mencionados y sus principales funciones:

7.1. Salud

El programa de salud se encarga de incentivar a la población a mantenerse sanos y al cuidado de la salud. Esta se encarga de realizar Brigadas Médicas recorriendo todas las comunidades

donde se dan consultas de Nutrición, Odontología, Ginecología, Medicina General, campañas contra el Virus de Inmunodeficiencia Humana VIH, campañas informativas y preventivas.

Salud cuenta con una clínica municipal, la cual está ubicada dentro del Mercado Municipal de Cuscatancingo, se realizan visitas domiciliarias para usuarios que le es imposible acercarse a la clínica.

Cuenta con dos médicos, uno con plaza fija y otro como voluntariado.

Dentro de Salud, se encuentra también Protección Civil, el cual se encarga de realizar las gestiones de riesgo en las comunidades, enseñándoles a estas a organizarse en una situación de riesgo, delegando comisiones municipales quienes son los encargados de velar por la seguridad de los vecinos.

Protección Civil, también se encarga de realizar simulacros con las comunidades ante cualquier imprevisto, ya sean Inundaciones, Terremotos, Incendios, etc. Protección Civil, cuenta con once comisiones y los responsables de estas, son el coordinador y una persona de apoyo delegada de Protección civil del Gobierno.

7.2. Deporte, Niñez y Juventud (DNJ)

El programa de DNJ se encarga de fomentar el deporte en los niños y jóvenes de la municipalidad, organiza mesas de jóvenes, fomenta la cultura en los jóvenes. Deporte, Niñez y Juventud también cuenta con un programa de becas para niños de parvularia a noveno grado. También tiene programa de becas para bachillerato y universidad, pero en este programa solamente hay 12 jóvenes y se prevé que este año se agreguen 12 estudiantes más.

DNJ cuenta con tres casas de la Juventud, las cuales están debidamente equipadas (máquinas para hacer ejercicios, centro de cómputo para hacer las tareas) de tal manera que los niños y jóvenes aprovechen las prestaciones de la municipalidad. Las casas de la juventud están ubicadas en puntos estratégicos como Santa Clara, San Antonio, y la última en Mariona.

DNJ cuenta con un coordinador, un profesor y un promotor de deporte.

7.3. Desarrollo Humano Comunitario (DHC)

Está constituido por nueve técnicos(as) sociales y una coordinadora. DHC como usualmente se conoce es el encargado de velar por el desarrollo y organización dentro de las comunidades del municipio, entre las funciones que realiza DHC tenemos:

- Organización de Comunidades

- Creación de Directivas
- Creación de Comité de Líderes Directivos
- Programas Culturales
- Comités de Mujeres.

B. ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES.

1. CONCEPTOS RELACIONADOS A LOS PROGRAMAS SOCIALES

Antes de estudiar los programas sociales es necesario tener claro los conceptos relacionados a éstos, los cuales se mencionan a continuación:

a) Bienestar de la comunidad

El bienestar de la comunidad es un derecho y un deber de toda persona física y moral, el cual no debe ser, ni es responsabilidad de todos los que cohabitan en una misma localidad. Bajo esta premisa es importante identificar los factores que contribuyen al bienestar de la población en general como lo es el nivel educativo , el cultural, el socioeconómico, tipo de religión, filiación política, creencias, actitudes y valores, entre otros.

b) Detección de la necesidad social o "causa social"

Los efectos sociales son evidentes pero pocos pueden adivinar sus verdaderas causas, por lo que se debe comenzar con la identificación de las ideas, creencias, actitudes y valores que se relacionen con los efectos sociales.

c) Actores sociales y sus funciones

Es primordial identificar a cada uno de quienes intervienen en las entidades privadas, públicas y sociales que participan de manera conjunta en programas de bienestar social, para poder sumar esfuerzos de manera planeada, organizada y bien dirigidas.

d) Objetivo social

Consiste en definir el alcance y logros de bienestar social que se pretende obtener en el corto, mediano y largo plazo, por lo que debe ser susceptible de medición y realista.

Este objetivo social debe ser preciso, sencillo y sumamente entendible para todos los empleados de la organización, ya que esto afectará de forma muy positiva el clima organizacional de la empresa, porque hará sentir a los empleados que están contribuyendo mediante el esfuerzo de su trabajo con los diversos programas sociales.

e) Estrategias

Las estrategias deben ser estrechamente ligadas a las estrategias comerciales de la organización, pero deben estar aún más relacionadas con la estrategia comercial de los productos involucrados de manera directa con el programa social, previo análisis de la competencia, de las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

f) Implementación

Se refiere directamente a la organización y ejecución de los programas sociales.

g) Impacto

Se debe medir de acuerdo con los indicadores previamente señalados para el mismo.

h) Programas Sociales

Contempla todos los programas sociales, acciones concretas, con indicaciones, tiempos y movimientos, es decir ¿Quién hará que?, ¿Cuándo y cómo lo harán?, ¿Cuánto costará?

2. LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS SOCIALES

A continuación se presentan aspectos importantes que deben de tomar en cuenta en la ejecución de los programas sociales, dicha información ha sido tomada de (Luis Alfonso Pérez Romero, 2004, p. 367 a 371)

La efectividad de los programas sociales dependen de la integración de diversos factores, y uno de los principales es el comportamiento de las personas, un elemento esencial para lograr la efectividad de los programas sociales es el grado de participación o de implicación de la población objetivo en todas las etapas de los programas sociales .

Es muy importante que se considere en todo momento la percepción de la población objetivo, a fin de no imponer nuevas conductas que pudieran cambiar de manera drástica y brusca su estilo de vida.

Es necesaria la integración de todas las organizaciones, ya sean públicas, privadas o no gubernamentales en el diseño de la oferta social que contribuya al bienestar de la sociedad en general.

Es necesario realizar un análisis de comportamiento de todos los participantes en los programas sociales e identificar las variables más atractivas de cada uno de los grupos implicados en el diseño de los programas sociales.

Existen 3 factores que se deben analizar de manera exhaustiva para el diseño de planes sociales:

1. Población objetivo
2. Agente de cambio
3. Donadores

No bastan las buenas intenciones para la solución de los problemas sociales, se tiene que administrar el esfuerzo de todos los grupos participantes y evaluarlo mediante factores que establezcan comparaciones entre ellos e indicadores de impacto social que integre el esfuerzo de todos. La efectividad de los programas sociales dependerá de las características de éxito o de fracaso de cada uno de los 3 grupos involucrados.

- 1) **La población objetivo:** Conocido también como mercado meta asume nuevas ideas, creencias y/o comportamientos de maneras más eficientes o eficaces en función de las variables demográficas, psicográficas y sociales.

Por ejemplo: el nivel de conocimiento de la problemática social, la sensibilización en cuanto a la problemática, el nivel de educación, etc.

- 2) **Agentes de cambio:** el éxito de los programas sociales depende en gran medida de la legitimidad de la que goce la organización en la comunidad, así como el nivel de confianza que se tenga con los individuos de la población. El agente de cambio debe desarrollar las habilidades necesarias para involucrar a todas las organizaciones del sector público y privado en la participación activa de los programas sociales
- 3) **Donadores:** el donador se convierte en el socio de los programas sociales al informarse periódicamente acerca de los avances de los programas dentro de la comunidad y del impacto que han tenido con la inversión de los recursos donados. El reto es contar con donadores regulares que proporcionen los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas sociales.

1. ELEMENTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO

Para el desarrollo del tema es necesario definir algunos conceptos como los que a continuación se presentan:

1. ADMINISTRACIÓN

La definición etimológica de la administración, es forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio, la cual proviene de la palabra *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge con el termino de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, diametralmente opuesta a la de *magister* (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad- el que ordena o dirige a otros en una función -. *Minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia.

Así mismo, la etimología de Administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.⁴

1.1. DEFINICIONES

"Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" (Koontz Harold, 2004, p.6)

"La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas" (Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, 2005, p.7)

⁴Agustín Reyes Ponce. *Administración Moderna* (México: Limusa, 2004), p.2.

Según (Idalberto Chiavenato, 2004, p.10) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

Para Franklin Finckowky la administración "es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficacia y eficiencia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, recursos materiales, financieros y tecnológicos"⁵.

Basándonos en las definiciones anteriores podemos decir que la administración consiste en coordinar el esfuerzo de un grupo de personas, en todas las actividades que se emprenden con el fin de alcanzar las metas u objetivos trazados.

1.2. IMPORTANCIA

La importancia de la administración radica en que es una ciencia que se aplica a todo tipo de organizaciones lucrativas y no lucrativas, públicas y privadas, facilitando la formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales para alcanzar los objetivos. Es decir, a través de la administración se logran integrar todas las áreas funcionales optimizando los recursos para obtener el éxito de la

⁵ Enrique Benjamín Franklin Finckowky. *Organización de empresas* (México), p.65

organización. La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se describe como el desarrollo de las funciones esenciales en una empresa como son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. A continuación se dan los conceptos de las funciones en el proceso administrativo:

1.3.1. PLANEACIÓN: Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.⁶

⁶James Arthur Finch Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert y PilarMascaróSacristán. *Administración*. (México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.), p. 11.

1.3.2. ORGANIZACIÓN: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.⁷

Otro autor nos indica que la organización "Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones" (Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005, p.7 y 9)

1.3.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL: Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva acabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupante de éstos en un

⁷Ibid., p.12.

momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.⁸

1.3.4. DIRECCIÓN: Según (Finch, Stoner, Freeman, Gilbert y Mascaró Sacristán, p.35) "Dirigir implica mandar, influir, motivar, a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos".

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración⁹.

1.3.5. CONTROL: El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes¹⁰. La esencia del control consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La

⁸ Harold Koontz y Heinz Weihrich. *Administración*. (México:Mc Graw Hill), p.36.

⁹Ibid, p.6 y 14.

¹⁰Ibid , p.35.

regulación puede realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño. La supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño personal. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación¹¹.

2. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

2.1. ORGANIGRAMA

2.1.1. DEFINICIONES:

El organigrama es la representación gráfica de la organización de una empresa, así como la interdependencia entre sus departamentos y servicios. El organigrama tiene una gran importancia tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones.¹²

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que

¹¹ Michael A. Hitt, María Isabel Pérez de Lara Choy. *Administración*. (México: Pearson), p. 26.

¹² María de los Angeles Pino, María Luisa Pino Quintario, María del Carmen Sánchez Pérez. *Recursos Humanos*. (Madrid: Editex), p.19.

la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría¹³

2.1.2. IMPORTANCIA

Los organigramas son utilizados para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento.

Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.¹⁴

2.1.3. TIPOS DE ORGANIGRAMA

Dependiendo del modelo de organización, los organigramas pueden ser:

- 1) **POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas¹⁵:

¹³Fleitman Jack. *Negocios Exitosos*. (Mc Graw-Hill), p. 246.

¹⁴Carlos Hernández Orozco. *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica), p.92.

¹⁵Franklin Enrique, *Organización de Empresas*. (McGraw Hill). 2004, p. 79 a 86

- a. Micro administrativo: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- b. Macro administrativos: Involucran a más de una organización.
- c. Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2) **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas¹⁶:

- a. Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades

¹⁶Rafael De Zuani Elio. *Introducción a la Administración de Organizaciones*. (Maktub). 2003, p. 309 a 318.

asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- b. Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- c. Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

d. Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3) **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas¹⁷:

a. Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

b. Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

4) **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas¹⁸:

a. Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y

¹⁷Juan Pablo Amador. (s.f.). Recuperado el 20 de agosto de 2011, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default3.asp

¹⁸Idem

sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- b. **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- c. **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5) **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas¹⁹:

- a. **Organigramas de forma ramificada:** Es el más usual. En él una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía. A partir de un tronco común se van ramificando líneas y figuras geométricas que a su vez representan funciones, puestos de trabajo o departamentos. Estos organigramas se pueden elaborarse de forma vertical y horizontal.

¹⁹Susana Delgado González y Belén Ena Ventura. *Recursos Humanos*. (España: Paraninfo). 2010, p. 10.

- **Verticales:** Las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte superior, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte inferior.
- **Horizontales:** Las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte izquierda, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte derecha.

b. **Circulares:** Se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades, áreas o departamentos se separan al centro, de forma que cuánto más próximo se encuentre la unidad al centro, mayor el grado de autoridad y mayor el poder de decisión.

c. **Mixtos:** Consiste en combinaciones de las formas anteriores.

D. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. DEFINICIONES

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Según (Duhalt Kraus Miguel A. citado por Joaquín Rodríguez Valencia, 2002, p.55) los manuales son "Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Por otro lado, para (Terry G. R. citado por Joaquín Rodríguez Valencia, 2002, p55.)Un manual es "Un registro escrito de información que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.²⁰

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que

²⁰Carlos Hernández Orozco. *Análisis Administrativo*, (Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica). 1996, p.135.

permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". (Continolo G. citado por Joaquín Rodríguez Valencia, 2002, p55.)

2. OBJETIVOS

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos²¹:

- a. Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- b. Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- c. Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- d. Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- e. Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- f. Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

²¹ Haroldo Herrera. (2007, Febrero). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

- g. Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- h. Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- i. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- j. Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- k. Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

3. TIPOS DE MANUALES

Los manuales que debe contener mencionan a continuación y han sido tomados de (Joaquín Rodríguez Valencia, 2002, p. 60 a 61), y se detallan a continuación:

3.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

3.1.1. ELEMENTOS QUE COMPRENDE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Según Gómez, Rivas & Soriano (2006), los elementos que comprende un manual de organización son los siguientes:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere), también debe incluir funciones generales del puesto y descripción de dichas funciones, graficas de organización, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.
- Lugar y Fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

3.2.1. ELEMENTOS QUE COMPRENDE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para Gómez, Rivas & Soriano, et al. (2006) el manual de procedimientos debe contener lo siguiente:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. También debe incluir descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.
- Lugar y Fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).

- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

3.3. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

3.3.1. ELEMENTOS QUE COMPRENDE EL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para Gómez, Rivas & Soriano, et al. (2006) los elementos que comprende el Manual de Análisis y Descripción de puestos deben contener lo siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Función general y funciones específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

E. PROCESOS FUNCIONALES

1. PROCESO

1.1 Definición

Un proceso es un conjunto estructurado y medido de actividades, diseñado para producir un algo específico para un mercado o cliente determinado. Supone un énfasis especial en cómo se hace el trabajo dentro de la organización, contrastando con el énfasis en el qué del enfoque hacia el producto.

Un proceso es, pues, un orden específico de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio, con un comienzo, un final, y unas entradas y salidas claramente identificadas.

1.2 Tipos básicos de procesos

Según Rodríguez de Rivera (1999) para precisar el concepto de Proceso se debe distinguir entre dos distintos "tipos" básicos de procesos (funcionales o departamentales, transversales o de negocio) y otras magnitudes relacionadas (áreas, etc.):

1.2.1 Procesos-funcionales o departamentales

Son como una nueva versión de lo que antes se denominaba "funciones" o bloques de tareas departamentales articuladas según los distintos grupos de actividad en el sistema empresa: planificación, asignación de recursos materiales o personales etc., así como función de compras, de fabricación, de servicio al cliente etc.

Así se consideran procesos las actividades primarias o secundarias.

También entran en este grupo los "procesos de apoyo" (a los procesos de negocio - de la segunda forma de concepción).

La concepción de "valor" producido se configura en el sentido de un "valor añadido" (el output es medible como diferencia entre un input y algo creado en la transformación), al que se evalúa en la dimensión "costes" (costes por actividad).

En esta forma de considerar los procesos se consideran ciertamente grupos de puestos, o incluso de departamentos, pero se sigue partiendo de un planteamiento por agrupación o adición de actividades - quizá cibernético (máquina trivial de inputs y outputs) pero no sistémico.

1.2.2. Procesos-transversales o de negocio

(Los que propiamente son "procesos de negocio") que generan un soporte (físico o inmaterial) de valor para el cliente o receptor final del proceso. En esta consideración prevalece el planteamiento "sistémico" (de máquina no-trivial).

El "valor" producido se estima a partir del grado de satisfacción de necesidades del receptor final. Es decir, en relación al nivel de expectativas de dicho "cliente". Este valor se entiende como concretizado en "funciones". Un objeto es un soporte de "funciones" de las que se han de derivar las exigencias técnicas o de calidad.

Junto a magnitudes comunes con las relevantes para el primer tipo de concepción de proceso (coste, tiempo, etc.) se añade la del "valor funcional" y el "coste por función"

1.2.3. Áreas funcionales y Procesos

Un área funcional o unidad organizativa de desempeño de actividades se define como el resultado de un "análisis y síntesis de tareas" (modelo Kosiol) en que desde el estudio analítico de las actividades más complejas desarrolladas en el sistema analizado se definen bloques de actividades parciales similares u orientadas a objetivos comunes hasta llegar, descomponiendo actividades superiores en otras despiezadas en actividades menos complejas, a las actividades más elementales o "tareas".

Una unidad organizativa puede realizar tareas de tres tipos:

- 1) Singulares, como puede ser preparar un listado de proveedores de un determinado artículo,
- 2) Conjuntos de tareas en relación con un perfil de capacidades y medios de dicha unidad, como, por ejemplo, preparación de planos de una máquina,
- 3) Partes de las tareas en que cooperan varias unidades organizativas o departamentos. Por ejemplo:

tareas de apoyo informático a un departamento de desarrollo de productos.

1.3 Clasificación de los procesos por su ámbito²²

Dependiendo del número de organizaciones, departamentos o servicios que participan en un proceso, se dividen en multifuncionales o unifuncionales.

1.4 Proceso multidepartamental o multifuncional.

Son los que recogen las diferentes actividades que desarrollan los servicios de la empresa que participan en un proceso de manera secuencial y organizada. Es decir, las actividades y tareas del proceso completo se realizan a través de integrar varias funciones y/o departamentos, servicios o unidades. Son más complejos, puesto que hay que definir e integrar los flujos, funciones, secuencias, frecuencia, etc., que se producen en cada función de manera autónoma.

1.4.1 Proceso departamental o unifuncional.

Es aquel donde las actividades y tareas del proceso son llevadas en serie por un solo departamento o función,

²² José Ramón Mora Martínez. *Guía Metodológica para la gestión clínica por procesos* (España: Ediciones Díaz de Santos). 2003, p. 116.

sin un perjuicio de que en un momento dado pueda llegarse a un "nudo" de conexión.

1.5 Clasificación De Los Procesos por su actividad

Para gestionar una Organización con base a procesos, es de vital importancia que se identifiquen y clasifiquen los procesos que se realizan dentro de ésta, una adecuada clasificación es la siguiente:

1.5.1 Procesos Claves (Críticos)

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto o servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, entrega, facturación, etc.).

1.5.2 Procesos Estratégicos.

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos, de igual forma son los que le dan a la organización una dirección.

(Proceso responsable de la dirección de: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).

1.5.3 Procesos de Soporte (Apoyo).

Son los procesos responsables de proveer a la Organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.).

1.6 Elementos de los procesos.

Es importante conocer también cuáles son los elementos que conforman los procesos, para poder identificar, analizar y mejorarlos. A continuación se detallan los elementos que todo proceso debe contener:

- ✓ **Misión del proceso:** Es el objetivo del proceso, debe ser descrito de una forma breve y precisa, así como indicar los resultados esperados.

- ✓ **Límites:** Los límites son la primera y la última tarea del mismo, de esta manera se acorta el campo de análisis.

- ✓ **Cliente del proceso:** Identifica claramente para quien se desarrolla el proceso, ya sea, un cliente interno o externo.

- ✓ **Entradas y Salidas:** Son los elementos que entran y salen del proceso, siendo esto productos o servicios como datos, informes o documentos. Las entradas se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar. Las salidas son los productos o servicios creados por el proceso, siendo materiales, información, productos, documentos, etc.

- ✓ **Proveedores:** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de los procedimientos de las actividades que constituyen el proceso.

- ✓ **Requerimiento de los clientes:** Es lo que el cliente desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso.

- ✓ **Requerimientos de los proveedores:** Definir cuáles son los requerimientos que nos proporcionan las entradas para los procesos.

- ✓ **Participantes del proceso:** Son las personas que llevan a cabo el proceso.

- ✓ **Propietario del proceso:** Es la persona responsable del proceso y sus salidas.

- ✓ **Equipo de mejora:** Es el equipo de personas responsables de la mejora del proceso y normalmente son elegidos por el propietario del mismo.

- ✓ **Medios y recursos del proceso:** Son las herramientas, mobiliario, enseres, etc., que intervienen en la realización del proceso.

- ✓ **Indicador utilizado:** Son indicadores que permiten medir el desarrollo de los procesos y monitorear el desempeño de los mismos para cuantificar su mejora o progreso.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA UNIDAD ORGÁNICA Y LOS PROCESOS FUNCIONALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar y presentar una Propuesta de Creación de una Unidad Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Administración de los Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en el Departamento de San Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la Estructura Orgánica de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con el propósito de detectar y superar fallos de control administrativo y líneas de mando.
2. Analizar el funcionamiento del desarrollo de los Programas Sociales para de determinar la eficiencia y eficacia de acuerdo a su finalidad.
3. Determinar la factibilidad financiera del Estudio del Proyecto de Programas Sociales a fin de determinar su ejecución.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario destacar la importancia de la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo ya que a través de esta se obtuvo información importante para identificación de las áreas de mejora en la administración que posee actualmente la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía, dicha información fue obtenida de fuentes primarias y secundarias, la cual permite analizar e interpretar los datos cuantitativos y cualitativos. Todo esto con el objetivo de hacer una propuesta de creación de una Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales para la buena Administración de los Programas Sociales de dicha alcaldía.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos de investigación constituyen procedimientos regulados y normalizados para analizar la realidad. Por medio de ellos se facilita la investigación destinada a la obtención de nuevos conocimientos científicos (Heinemann, K. et al 2003).

El método de investigación que se utilizó en la investigación es el Método Científico, auxiliándose con el método deductivo.

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de recolección de información que se utilizaron fueron la observación directa, entrevistas y los cuestionarios, ya que son los datos que se obtienen en el lugar de los hechos y que servirán de base para el estudio del funcionamiento de los Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

b. FUENTES SECUNDARIAS.

Según Muñoz M.et. al. (2001), para obtener los datos de fuentes secundarias se hace un detallado análisis de las publicaciones existentes sobre el problema planteado: éstas pueden ser seriadas, en forma de revistas e informes.

Para la presente investigación se utilizaron recopilaciones de información de segunda mano, como: registros e información proveniente de leyes, libros, tesis e información proporcionada por instituciones públicas y privadas.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas para recopilar la información fueron las siguientes:

a. Observación Directa: Esta técnica se utilizó para observar atentamente la situación actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en relación al estudio de la organización y funcionamiento de los programas sociales, se tomó como instrumentos las fichas de contenido, para poder hacer las notas correspondientes para su posterior análisis.

b. Entrevista: Esta técnica fue utilizada fundamentalmente para la recolección de datos, la cual fue dirigida al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo (Ver anexo 4) y a la Coordinadora de la Unidad de Programas Sociales (Ver anexo 5). Ésta permitió al igual que la técnica de observación obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual basado en la realidad que se estudia. Para realizar dicha entrevista fue necesario contar con una guía de preguntas.

c. Cuestionario: Este método de investigación fue utilizado para recolectar la información por medio de preguntas escritas en un cuestionario impreso el cual estaba formado de preguntas cerradas, de opción múltiple y en su caso preguntas abiertas, esta puede

considerarse como una entrevista estructurada, que consistió en recopilar información, empleando instrumentos como el cuestionario; con el propósito de identificar la información y conocerla. Se crearon 2 instrumentos, uno fue aplicado al personal de la Unidad de Programas Sociales, (Ver anexo 2) y el otro se aplicó a los usuarios de los Programas Sociales (Ver anexo 3).

d. Análisis de Documentos: Esta técnica se implementó utilizando fichas bibliográficas, las cuales se utilizaron con el propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

a. Científico.

El método de investigación que se utilizó en la investigación es el Método Científico, por su definición es hablar de observación sistemática, problemas, hipótesis, verificación y obtención de nuevos conocimientos que acrecientan o modifican las teorías ya existentes. El

método científico sigue una serie de pasos que conllevan a la realización de un objetivo los cuales son²³:

- 1) Observación de un problema
- 2) Las hipótesis
- 3) El diseño del estudio
- 4) El trabajo de campo (recolección de datos)
- 5) Procesamiento de los datos
- 6) Exposición de resultados
- 7) Elaboración del informe respectivo

b. Deductivo

Para auxiliar la investigación también se utilizó el método deductivo, que a continuación se detalla en qué consiste:

El punto de partida es un antecedente que afirma una verdad universal y el punto de llegada es el consecuente que afirma una verdad particular. El proceso deductivo lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.²⁴

²³Muñoz Campos, R, *La investigación científica paso a paso.* (San Salvador, El Salvador, 2004), p. 19

²⁴Ibíd., p.20

5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación que se realizó fue descriptiva porque sirvió para elaborar un diagnóstico del actual Sistema Organizacional Administrativo en la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía, seleccionándose una serie de variables involucradas las cuales se miden independientemente para luego describir el fenómeno de interés.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a. EMPRESA

El universo de la investigación estuvo integrado por todos los empleados que conforman la Unidad de Programas Sociales dentro de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, siendo estos los jefes, coordinadores de departamento y los colaboradores del área operativa de los programas sociales.

Para cumplir con el tamaño de la muestra se descartó la utilización de la fórmula estadística debido a que la población es finita, y se tomaron todos los empleados del área antes mencionada que suman un total de 23 empleados.

Por tanto, se determina:

UNIVERSO: 23 EMPLEADOS

MUESTRA: 23 EMPLEADOS

b. USUARIOS

Se consideraron como usuarios a todas las personas que se benefician de los Proyectos Sociales que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo a través de sus tres Programas Sociales que se mencionan a continuación: El primero: "Niñez, Juventud y Deporte" el cual pretende fomentar el deporte, cultura y organización a la juventud, que actualmente desarrolla dos proyectos: El Programa de Becas y dos Casas de la Juventud. El Segundo Programa Social denominado "Desarrollo Humano Comunitario" el cual consiste en ver todas las organizaciones comunitarias a nivel de municipios y que actualmente ejecuta proyectos enfocados al desarrollo social como: Comités de mujeres, Exposiciones Fotográficas, Celebraciones de días Festivos, etc. Y el Tercer Programa Social es el "Programa de Salud" el cual ejecuta proyectos tales como: la Clínica Municipal, Atención Domiciliar, Brigadas Médicas y Limpiezas Dentales, entre otros.

Por lo tanto dado que el departamento de Programas Sociales desarrolla muchos proyectos de beneficio para la comuna; se consideró tomar una población infinita. Y la fórmula para determinar la muestra es la siguiente:

Para este caso se considera que "p" será del 50%, esto se debe a que no existe seguridad alguna de las probabilidades de éxito o fracaso, por lo cual se pretende maximizar el tamaño muestral.

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5) (0.5)}{(0.1)^2}$$

$$n = \frac{0.67650625}{0.01}$$

$$n = 68 \text{ Usuarios}$$

Donde:
 n= Tamaño de la muestra.
 Z= Nivel de confianza.
 p= Probabilidad de éxito.
 q= Probabilidad de fracaso.
 e= Error máximo.

Donde:
 Z= 1.645 (90% nivel de confianza)
 p= 0.50
 q= 0.50
 e= 0.1

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Una vez recolectados los datos para la elaboración del presente estudio, se procesaron de la siguiente manera:

a. Tabulación

- 1) El cuestionario fue contestado por los empleados de la unidad de Programas Sociales de la Alcaldía y por los usuarios de los proyectos sociales.
- 2) Se señaló y se redactó el número de pregunta.

3) A continuación se formuló el objetivo de la misma.

b. Análisis

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

c. Interpretación

A continuación del análisis, se procedió a interpretar las respuestas obtenidas para especificar el estudio sobre la situación actual de la Unidad Organizativa y los Procesos Funcionales para la administración de los Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCTANCINGO

Considerando los resultados provenientes de la investigación de campo en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y tomando como marco de referencia los aspectos teóricos esbozados en el primer capítulo, se presenta a continuación el diagnóstico de herramientas

organizacionales y recursos existentes en la alcaldía, con el objeto de identificar todos aquellos elementos que representan debilidades para el desarrollo normal de la organización.

1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

a. OBJETIVOS

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo reconocen la existencia de los Objetivos, y dicen tener conocimiento de ellos. (Ver anexo 6, pregunta N°1).

Este resultado revela que todos los empleados están trabajando hacia una misma dirección y tiene una guía para la formulación de estrategias y realización de tareas o actividades.

b. MISIÓN

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo reconocen la existencia de la Misión, y dicen tener conocimiento de ella. (Ver anexo 6, pregunta N°3).

Con lo anterior se evidencia el grado de compromiso que tienen los empleados con la Alcaldía, con los usuarios y con los servicios que prestan.

c. VISIÓN

Con respecto a la Visión los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo reconocen la existencia de ella y dicen tener conocimiento de la misma. (Ver anexo 6, pregunta N°2).

De acuerdo a este resultado se puede notar que los empleados están preparados para tomar decisiones ya que conociendo la Visión ellos tienen una guía y una imagen futura de la Organización.

d. ESTRUCTURA ORGÁNICA

En cuanto a la estructura orgánica los empleados consideran que la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo si cuenta con un Organigrama, pero no todos reconocen que este se encuentre actualizado. (Ver anexo 6, pregunta N°4).

En la entrevista realizada al gerente general de la Alcaldía también coincide con el resultado anterior ya que él manifiesta que el organigrama necesita algunos cambios para mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las labores. De igual forma en la entrevista con la Coordinadora de la Unidad de Programas Sociales hace la observación que el organigrama actual no se incluye a dicha unidad y ella sugiere que se realice una reestructuración de la estructura orgánica.

e. COMUNICACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios podemos ver que en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo está fallando en relación al factor comunicación ya que según lo que respondieron los trabajadores si conocen en su mayoría las actividades a realizar en cada función pero que estas se las han hecho saber de forma verbal lo cual no se considera apropiado, porque además de dar la información verbalmente, también debe de estar plasmado en documentos para que no exista la Fuga de Responsabilidad; por no contar con perfiles de puestos estrictamente definidos. Con relación a esto en los cuestionarios que contestaron los empleados, la pregunta 9 y 10 del anexo 6 se obtuvieron resultados negativos en cuanto a que se genera Dualidad de mando en el desempeño de las funciones y la comunicación entre jefes es considerada como buena.

f. EVALUACIÓN

En lo que respecta a la evaluación del desempeño esta se realiza de forma anual. Los empleados manifiestan que se les evalúa por métodos de puntuación en su mayoría y consideran que los resultados de dicha evaluación se debieran ser con el objetivo principal de reforzar la

capacitación en áreas donde se detecten fallas o vacíos. Los empleados también revelan que la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo si les brindan las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus actividades. (Ver anexo 6, preguntas N°11, 12,13 y 14).

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROGRAMAS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

a. CALIDAD DEL SERVICIO

Para los beneficiarios de los proyectos sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, consideran necesario visitar las instalaciones tanto de la Clínica Municipal como de las Casas de la Juventud al menos una vez por semana (Ver anexo 7 pregunta 1), dado que el servicio que estas les brindan es de carácter importante para la población. De igual manera los usuarios censados indican que la atención que se da en las instalaciones de la clínica municipal y en las casa de la juventud es muy buena, y se sienten cómodos al hacer uso de los servicios que ahí se prestan (Ver anexo 7, pregunta 4).

b. ORGANIZACIONES DE APOYO

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas realizadas a los usuarios, la mayoría de estos desconoce cuáles son las organizaciones que trabajan en el desarrollo de proyectos sociales para la comuna (Ver Anexo 7, pregunta 8). Los pocos usuarios que conocen cuales son las organizaciones de apoyo a los proyectos sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, únicamente reconocen a la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES) dado que esta se encarga de capacitar y formar a los jóvenes de la comunidad, (Ver Anexo 7, pregunta 9).

c. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Según los datos obtenidos, en la encuesta realizada a los usuarios de los proyectos sociales que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la población manifiesta que en su mayoría se encuentran informados de la ejecución de los mismos (Ver Anexo 7, pregunta 10), por tanto la gestión que está realizando la alcaldía está siendo reconocida por la población en general.

d. COMUNICACIÓN

La mayoría de la población coincide en que se dan cuenta de los proyectos sociales que se ejecutan se informan de estos, por medio de las redes sociales, en este caso por medio de Facebook y por otras personas, las cuales en su mayoría son empleados de la Alcaldía, quienes se encargan de informar a la población acerca de los nuevos proyectos de beneficio a la población. (Ver Anexo 7, pregunta 11).

e. EVALUACIÓN

Los usuarios de los programas sociales, consideran que la municipalidad está haciendo una buena labor, tanto en las Casas de la Juventud como en la Clínica Municipal, ya que consideran que es de gran importancia la ejecución de estos proyectos sociales (Ver Anexo 7, pregunta 7) y manifiestan que la atención que ahí se brinda es excelente (Ver Anexo 7, pregunta 5), coincidiendo la mayoría en que no tienen ninguna sugerencia para la municipalidad con respecto a la atención que se brinda en las instalaciones (Ver Anexo 7, pregunta 6).

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. ELABORACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Los servicios que se están prestando se están haciendo de una manera amable.	Los usuarios reconocen que se está dando un buen servicio pero se debe de fiscalizar más para que se haga mejor ya que eso se descuida.	No poseen manuales de Funciones por lo que hay evasión de responsabilidad.	Desastres naturales.
Se realizan capacitaciones al personal municipal.	Cuenta con el apoyo de asociaciones no lucrativas en pro del desarrollo de las comunidades.	No dan a conocer a la población las Organizaciones con quien se trabaja en conjunto de una manera adecuada.	Presupuesto limitado.
Las instalaciones de capacitación y formación personal, son de fácil acceso a los usuarios.	La Casa de la Juventud cuenta con equipo para la formación y capacitación de personal.	No cuentan con infraestructura propia para ejecutar sus proyectos de capacitación y formación.	
Poseen las herramientas necesarias para la ejecución de los proyectos.	La población reconoce la labor que está haciendo la municipalidad.	Falta de mecanismos de comunicación interna entre la unidad de programas sociales, y los usuarios en general.	
Los empleados conocen claramente los objetivos.		Poca capacidad de respuesta frente a la petición de proyectos de infraestructura comunal.	
		Recarga de trabajo centralizado.	
		Deficiencia municipal en el tema de creación de proyectos sociales	
		No cuenta con organigrama actualizado.	

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a. En la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo existe un organigrama pero no está actualizado y no se establece claramente las relaciones de responsabilidad y autoridad.
- b. La unidad de Programas Sociales no posee organigrama y las relaciones de dependencia y responsabilidades solo están plasmadas verbalmente, lo que provoca que exista dualidad de mando.
- c. No existe un departamento de capacitación que instruya al personal nuevo que ingresa a la Alcaldía, lo que dificulta el poder ejecutar su labor eficientemente.
- d. La unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no posee Manuales Administrativos de ningún tipo, lo que provoca a los empleados incerteza y vacíos sobre los procedimientos a seguir para la realización de sus tareas.
- e. La Administración Municipal no está dando cumplimiento ni aplicabilidad a las Evaluaciones de Desempeño

correspondientes, por tanto el desempeño del personal no está siendo medido y estos desconocen si están realizando su labor de la manera correcta o requerida para su puesto de trabajo.

f. Los usuarios de los Proyectos Sociales que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tienen poco conocimiento de quienes son las Organizaciones sin fines de lucro que apoyan activamente a la realización de dichos proyectos.

2. RECOMENDACIONES

- a. Actualizar el organigrama general de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo donde se incluya a la Unidad de Programas Sociales.
- b. Crear un Organigrama exclusivo para que la unidad de programas sociales cubra sus necesidades, y su gestión coadyuve a alcanzar los objetivos municipales
- c. Crear un departamento o personal asignado para la capacitación o inducción para las nuevas contrataciones, de tal manera que estos conozcan sus funciones, deberes y obligaciones y derechos desde el inicio para un desempeño eficaz y eficiente de las labores diarias.
- d. Crear Manuales de Organización y Manuales de Análisis y Descripción de Puestos para la Unidad de Programas Sociales que contenga los procesos funcionales requeridos por la Alcaldía, que permita a los empleados desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia.
- e. Darle cumplimiento y aplicabilidad a la Evaluación de Desempeño cuyos resultados permitan tomar decisiones

orientadas a mejorar el funcionamiento institucional y el desempeño individual de los empleados.

f. Dar a conocer con más frecuencia quienes son las organizaciones sin fines de lucro que apoyan activamente los Proyectos Sociales que se ejecutan en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para compartir el éxito dichos proyectos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SUS PROCESOS FUNCIONALES PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar y Presentar una propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Elaborar procesos funcionales actualizados que definan en forma clara las diferentes funciones que componen la estructura orgánica de la Unidad de Programas Sociales.
- b. Crear una Estructura Orgánica para la Unidad de Programas Sociales.
- c. Actualizar el organigrama general de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo donde se incluya a la Unidad de Programas Sociales.

3. Funcionalidad de la Unidad de Programas Sociales

Con la finalidad de crear un panorama amplio de cómo ejecutan las labores en la Unidad de Programas Sociales en capítulo I se desarrollo la parte de la funcionabilidad de dicha unidad y se refiere a todas las actividades y funciones que realizan para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución.

Desarrollo Humano es un departamento con enfoque en el Desarrollo Social Comunitario, el cual pretende que las comunidades organizadas tengan un aprendizaje mediante capacitaciones y prácticas en cuanto al desarrollo local, enfocado directamente a la participación ciudadana. También se trabaja en la coordinación en los diferentes procesos: llevar a cabo proyectos de infraestructura, gestión de formación tanto a nivel comunitario y técnico. Este departamento es una dependencia directa del Alcalde Municipal.

4. Alcances y Limitantes de la Unidad de Programas Sociales

La Unidad de Programas Sociales posee tanto Alcances como Limitantes dentro de la Municipalidad.

a. ALCANCES

- **Apoyo económico de entidades gubernamentales y no gubernamentales**, tales como:

Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES), Fundación Maquilishuat (FUMA), Circulo Solidario, Unidad de Salud, Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Servicio Social Pasionista, Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), Oxford Committee for Famine Relief que es Comité Oxford para la lucha contra el Hambre (OXFAM International). Y estas permiten que se ejecuten los proyectos que en se ejecutan en el municipio.

b. LIMITACIONES

Como toda organización, la Unidad de Programas Sociales, también tiene limitantes para el desempeño de sus labores, entre ellas tenemos:

- 1) Presupuesto Limitado:** La Unidad de Programas Sociales posee un presupuesto muy limitado, y esto es un factor muy importante en el desarrollo de sus proyectos, por tanto para llevar a cabo un proyecto siempre deben de buscar el apoyo financiero de entidades

gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo de los mismos.

2) Recurso Humano: La Unidad de Programas Sociales, cuenta con recursos humanos muy limitados debido a que el presupuesto de nómina es también limitado. Por tanto, los empleados que laboran en la Unidad, desempeñan muchas labores y actividades que no necesariamente son parte de sus funciones.

3) Las Próximas Elecciones: La Unidad de Programas Sociales, posee grandes proyectos que aún no se ejecutan, pero estas se pueden ver afectadas con las próximas elecciones que se realizarán en el país, dado que si en algún caso dejara de liderar el actual concejo municipal, podrían dejar de ejecutarse algunos proyectos con el cambio de municipalidad.

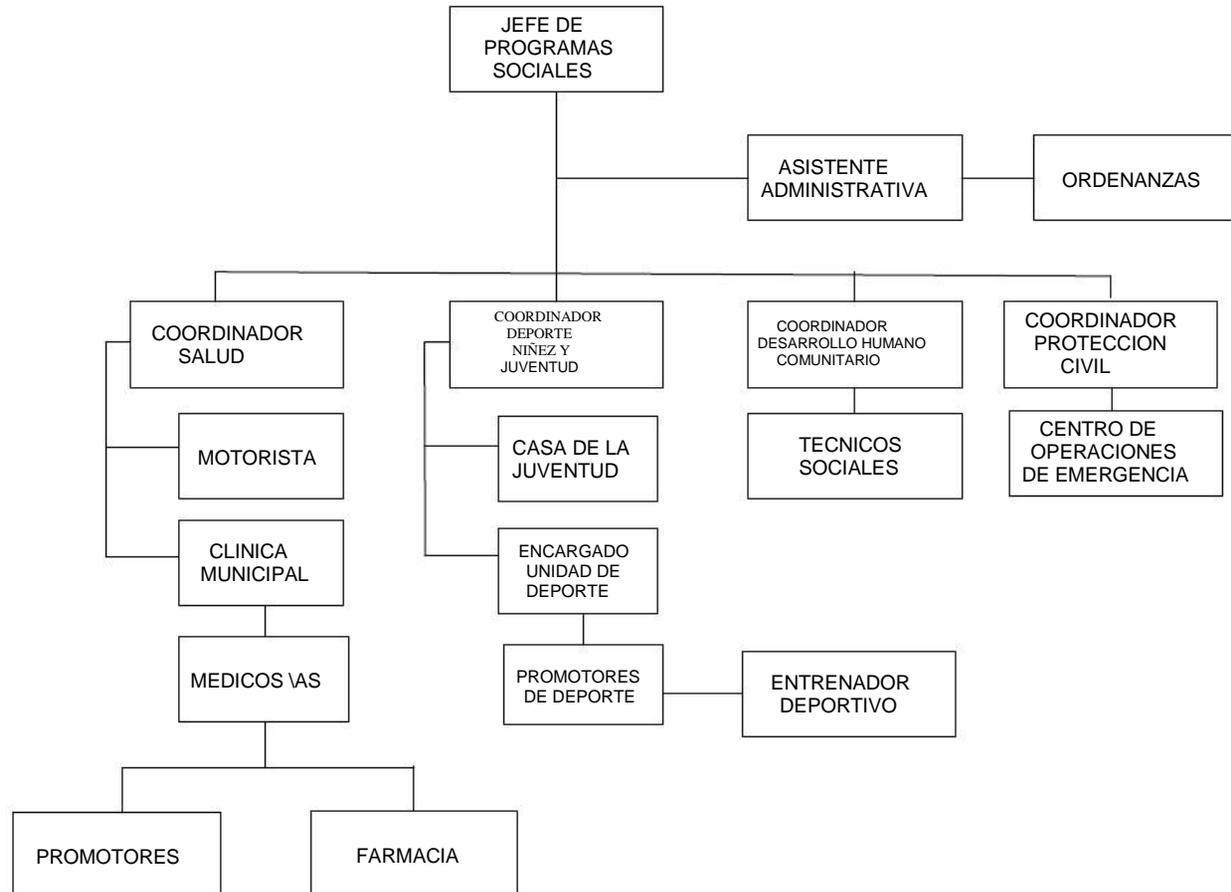
4) Espacio Físico: Las instalaciones que posee la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, son muy limitadas, y esto no permite un total y cómodo desarrollo de las actividades de ayuda a la población, dado que se tienen que readecuara

sus instalaciones y buscar satisfacer las necesidades de la población.

B. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES

A continuación se da a conocer la estructura orgánica propuesta para la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

ESTRUCTURA ORGÁNICA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES



1. Clasificación de la Estructura Orgánica Propuesta

1.1. Por su finalidad: Organigrama Analítico

La administración actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo posee un organigrama general para toda la Alcaldía pero no cuenta con una estructura orgánica para la Unidad de Programas Sociales, es por eso que se hace la propuesta de un Organigrama Analítico exclusivo para esta unidad con el objetivo de analizar con detalle el funcionamiento de cada área de dicha Unidad.

1.2. Por su amplitud: Organigrama Parcial

Como se mencionó en el párrafo anterior el organigrama propuesto es exclusivo para la Unidad de Programas Sociales con el objetivo de detallar su composición interna.

1.3. Por su extensión: Organigrama de Unidad

La estructura Orgánica propuesta para la Unidad de Programas Sociales se clasifica de Unidad debido a que la estructura representa elementos subordinados u ordenados de forma jerárquica dentro de una estructura unitaria. Por consiguiente todas las áreas que lo componen trabajan con un solo objetivo en común.

1.4. Según su información: Organigrama de Estructura

La estructura Orgánica propuesta para la Unidad de Programas Sociales por la información que proporciona se clasifica como Organigrama de Estructura ya que a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la unidad, facilitando información sobre: denominación de los elementos, colocación de la línea jerárquica y relaciones funcionales y de autoridad existentes.

1.5. Según su forma: Organigrama de Forma Ramificada

La estructura Orgánica propuesta para la Unidad de Programas Sociales por su forma se clasifica como Organigrama de forma ramificada debido a que una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía. A partir de un tronco se van ramificando líneas y figuras geométricas que a su vez representan puestos de trabajo, el organigrama propuesto se elaboró de forma vertical donde la unidad con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúa en la parte superior que es la Jefatura de Programas Sociales, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía son las que se encuentran en la parte inferior las cuales son los coordinadores de cada programa social y después de estos se encuentran sus colaboradores.

2. Descripción de Unidades Estratégicas

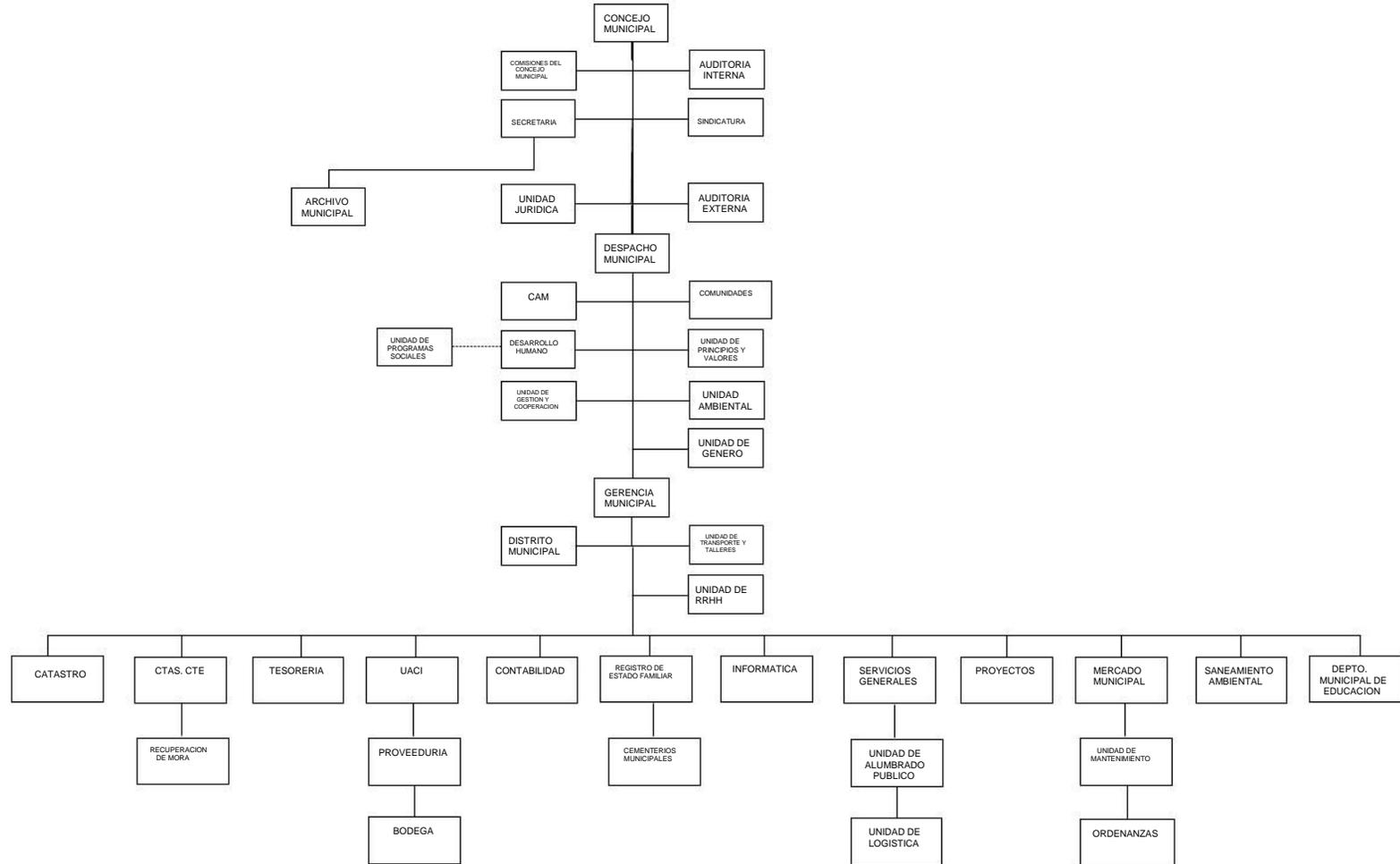
La propuesta incluye también una nueva estructuración de departamentos debido a que el área de protección civil se encontraba junto con el área de salud, por lo cual se crea un nuevo departamento denominado Protección Civil de donde depende el Centro de Operaciones de Emergencia, y así cada departamento conectado con las actividades generales. Del programa de Salud dependen un Motorista, la Clínica Municipal y los Médicos de los cuales dependen los Promotores y la Farmacia; del programa de Niñez, Juventud y Deporte depende la Casa de la Juventud y los encargados de la Unidad de Deporte de los cuales dependen los Promotores de Deporte y el Entrenador Deportivo y por último del Programa de Desarrollo Humano Comunitario dependen 9 Técnicos Sociales, la estructura orgánica propuesta logrará tener una mejor organización para solventar las dificultades en las que el departamento se encontraba .

3. Actualización del Organigrama General

En la Estructura Orgánica General Actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no aparece la Unidad de Programas Sociales solo se sabe de forma verbal que está dentro del Departamento de Desarrollo Humano, pero no existe nada escrito que lo fundamente. Por consiguiente se decidió crear una

propuesta donde se pueda visualizar la Unidad de Programas Sociales la cual se ha estructurado de acuerdo a las necesidades que presenta la alcaldía en relación con las actividades y funciones, ya que actualmente ciertas áreas de la Unidad de Programas Sociales dependen de la toma de decisiones de la gerencia general sobrecargando el trabajo del Gerente General de la Alcaldía y lo que se pretende es que la Jefatura de la Unidad de Programas Sociales sea la máxima autoridad y una unidad apoyo en general para toda el área Programas Sociales, respetando siempre los niveles de jerarquía. A continuación se da a conocer la propuesta de actualización del Organigrama General.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO



C. CREACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES A TRAVÉS DE PROCESOS FUNCIONALES

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

3.1. Introducción

El Manual de Organización y Funciones ha sido diseñado especialmente para la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, el cual contiene información muy importante para la Unidad, entre las cuales tenemos perfiles de contratación de cada uno de los puestos de trabajo, funciones que cada uno de los empleados deben desempeñar en dicha unidad, dado que ahí fue donde se detectó problemas de dualidad de mando, falta de conocimiento de funciones a desempeñar, manuales no creados, entre otros.

3.2. Objetivos

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional de la Unidad de Programas Sociales formal a través de la descripción de los objetivos, funciones y las relaciones de trabajo.

3.3. Importancia

La importancia del Manual de Organización y Funciones para la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo radica en que servirá de guía para la jefatura y para los empleados de la misma; con el fin de que estos desempeñen su labor de forma eficiente y de esta manera contribuir al buen funcionamiento de la Alcaldía.

3.4. Ámbito de su aplicación

El ámbito en el cual se desarrolló el Manual de Organización y Funciones, Análisis y Descripción de Puestos es en la Unidad de Programas Sociales del Departamento de Desarrollo Humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

3.5. Instrucciones para su Uso

- La Unidad de Programas Sociales es la responsable del cumplimiento de las funciones detalladas en el Manual de Organización y Funciones.
- La jefatura de la Unidad de Programas Sociales es responsable de evaluar con la frecuencia necesaria el contenido de este manual, con el objetivo de determinar si se están cumpliendo las funciones detalladas en el mismo.

- En caso de haberse omitido algunas funciones importantes para la Unidad de Programas Sociales, la jefatura de la misma debe de reunirse con el personal a su cargo y modificar el contenido del manual, a fin de que los empleados conozcan las modificaciones realizadas.

A continuación, presentamos uno de los Manuales de Organización y Funciones, elaborados para la Administración Municipal.



ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

UNIDAD ORGANIZATIVA: PROGRAMA SOCIAL DE SALUD

DEPENDENCIA JERARQUICA: Unidad de Programas Sociales

UNIDADES A SU MANDO: Ninguna

OBJETIVO: Cuidar la salud de los habitantes del municipio de Cuscatancingo realizando consultas médicas en la Clínica Municipal, Brigadas Médicas, visitas casa por casa.

FUNCIONES

- Incentivar a la población a mantenerse sanos y al cuidado de la salud.
- Realizar Brigadas Médicas recorriendo todas las comunidades.
- Cuidar la salud de los habitantes del municipio.
- Facilitar los medicamentos a los pacientes para el cuidado de su salud.
- Capacitar a los habitantes acerca del cuidado de la salud.

- Dar atención médica domiciliar en casos necesarios.
- Dar atención médica a todas las personas que visitan la Clínica Municipal.
- Llevar el control médico de los niños, adultos y adultos mayores del municipio.

RELACIONES DE TRABAJO:

INTERNAS:

- Jefatura de Desarrollo Humano
- Coordinadores de los otros Programas Sociales
- Gerencia Municipal
- Clínica Municipal

EXTERNAS:

- Ministerio de Salud
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- Habitantes del Municipio de Cuscatancingo

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

UNIDAD ORGANIZATIVA: PROGRAMA SOCIAL DE DEPORTE, NIÑEZ Y JUVENTUD

DEPENDENCIA JERARQUICA: Unidad de Programas Sociales

UNIDADES A SU MANDO: Casa de la Juventud y Unidad de Deporte.

OBJETIVO: Fomentar el deporte, estudio y ejecución actividades de entretenimiento en los niños y jóvenes de la municipalidad, de tal manera que estos se ocupen en actividades de carácter formativo.

FUNCIONES

- Fomentar el deporte en los Niños y Jóvenes.
- Desarrollar capacitaciones y cursos de formación profesional.
- Implementar programas de becas, para incentivar a los Niños y Jóvenes.
- Desarrollar proyectos de entrenos deportivos para los niños y jóvenes del municipio.
- Administrar las escuelas de deporte municipal.
- Brindar el soporte necesario a las necesidades de los jóvenes por medio de la maquinaria y equipo disponible en las Casas de la Juventud.
- Desarrollo de programas ocupacionales en coordinación con las entidades de apoyo comunal sin fines de lucro.

RELACIONES DE TRABAJO:**INTERNAS:**

- Jefatura de Desarrollo Humano
- Administración de Casas de la Juventud
- Unidad de Deporte

EXTERNAS:

- Asociación de Apoyo a Proyectos Comunales (PROCOMES)
- Ministerio de Educación
- Entidades de apoyo no gubernamental sin fines de lucro.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

UNIDAD ORGANIZATIVA: PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO COMUNITARIO.

DEPENDENCIA JERARQUICA: Unidad de Programas Sociales

UNIDADES A SU MANDO: Ninguna

OBJETIVO: Velar por el desarrollo y organización humano, social y cultural dentro de las comunidades del municipio.

FUNCIONES

- Elaborar y ejecutar el plan de Desarrollo Humano Comunitario.
- Elaborar diagnósticos comunales para conocer la problemática de la zona.
- Incentivar a las comunidades en la creación de las Directivas, intercomunales y comités.
- Orientar, capacitar y apoyar a las Directivas, Intercomunales, Comités zonales y sectoriales de cada una de las comunidades de la municipalidad.

- Capacitar y orientar a las directivas, intercomunales y comités en su capacidad de gestión.
Planificar, organizar y ejecutar programas culturales en la municipalidad.

RELACIONES DE TRABAJO:

INTERNAS:

- Casas de la Juventud
- Coordinadores de los Programas Sociales
- Gerencia Municipal

EXTERNAS:

- ONG' s
- PROCOMES
- Habitantes del Municipio de Cuscatancingo

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------

1. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.1. Introducción

Con la finalidad de que la Unidad de Programas Sociales, del Departamento de Desarrollo Humano en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo cuente con la información necesaria para el desempeño de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que a la fecha integran la Estructura Organizativa; ha sido elaborado el presente Manual de Análisis y Descriptor de Puestos.

El documento permitirá que los empleados de la Unidad de Programas Sociales dispongan de una descripción concreta y confiable de las funciones y actividades que deberán desempeñar en cada uno de los puestos.

Cabe destacar, que las descripciones de puestos del presente Manual, han sido elaboradas de acuerdo a las necesidades de la Unidad de Programas Sociales, reflejando las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos existentes a la fecha de su creación; por tanto deberá ser tomada como una base y modificada si fuere necesario.

1.2. Objetivos

- Elaborar una herramienta técnica administrativa actualizada que indique qué hacer y como desempeñar cada una de las funciones de los puestos de trabajo dentro de

la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, a fin de contribuir en el ordenamiento administrativo de la misma.

- Brindar una herramienta técnica administrativa actualizada que sirva como guía en el desempeño de labores en cada uno de los puestos de trabajo.
- Definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, dando a conocer también las obligaciones, responsabilidades y los requisitos necesarios para el desempeño de los mismos.

1.3. Importancia

El Manual de Análisis y Descriptor de puestos será de gran ayuda para la jefatura de la Unidad de Programas Sociales en la asignación de las labores; pero también ayudará en gran manera a los empleados de la misma, dado que establece cada de las funciones, habilidades, requisitos que debe tener cada uno de los puestos de trabajo en dicha unidad.

1.4. Ámbito de Aplicación

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos tendrá como ámbito de aplicación en los puestos de trabajo existentes en la Unidad de Programas Sociales.

1.5. Instrucciones para su Uso

- La Unidad de Programas Sociales tiene el compromiso de revisar y actualizar de forma periódica este manual, con el fin de lograr una mayor efectividad en el desempeño de las labores de cada uno de los puestos de trabajo en dicha Unidad.
- El presente Manual de Análisis y Descriptor de Puestos tiene el objeto de dar a conocer a las jefaturas y a los empleados de la misma la dependencia jerárquica de cada uno y las obligaciones y responsabilidades de los mismos.
- El manual debe utilizarse estrictamente para fines de coordinación, control y evaluación del desempeño del personal.
- Al elaborarse la asignación de nuevas responsabilidades para los puestos de trabajo, estas deben de realizarse de forma escrita.

A continuación, presentamos uno de los manuales de Análisis y Descriptor de Puestos, que el grupo de trabajo propone para la Administración Municipal.



ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO

Puesto del que depende Jerárquicamente: Gerencia Municipal

Puesto que supervisa directamente: Coordinador(a) del Programa Desarrollo Humano, Coordinador(a) del Programa de Salud y Coordinador(a) del Programa Social de Deporte, Niñez y Juventud.

II. Descripción General del Puesto:

El o la Jefe del Departamento de Desarrollo Humano será el responsable de coordinar, ejecutar y desarrollar los diferentes programas y proyectos que promueve la municipalidad a través del departamento de Desarrollo Humano.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Elaborar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento conjuntamente con el personal del departamento el plan de trabajo anual acorde a los objetivos y metas municipales y su enfoque de desarrollo humano local.
- Tiene bajo su responsabilidad la coordinación, ejecución y desarrollo de los diferentes programas y proyectos que promueve la municipalidad a través del departamento de

Desarrollo Humano.

- Brindar asesoría a las autoridades municipales para identificar y formular proyectos en las distintas áreas y sectores priorizados en plan de trabajo, apoyando su gestión.
- Impulsar el desarrollo de la organización y participación ciudadana de las comunidades logrando una coordinación eficiente entre los intereses comunitarios y los objetivos y metas municipales.
- Implementar monitoreo y seguimiento de los proyectos municipales, que estén en ejecución con el propósito de impulsar medidas correctivas a tiempo.
- Mantener informada a la Jefatura Superior del Departamento de los avances de los del trabajo general y de los proyectos en ejecución.
- Presentar informes de avance semanal en la reunión de Jefaturas.
- Administrar el recurso del departamento de Desarrollo Humano
- Formar, capacitar y desarrollar al personal Interno.
- Mantener el ambiente laboral y humano.
- Realizar convivios y celebraciones con el personal

- Coordinar las evaluaciones de desempeño del personal
- Cumplir y hacer cumplir Reglamento Interno, políticas y manuales de funcionamiento.
- Colaborar y apoyar en aquellas áreas de la institución que lo solicitare.
- Y todas aquellas actividades que el cargo lo demande.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria:

Lic. En las carreras de Ciencias Sociales, Salud, Agronómicas o Económicas.

B. Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

C. Experiencia laboral previa:

- Con experiencia mínima de cinco años en programas de desarrollo social y desarrollo local comprobables de preferencia en Municipalidades.
- Experiencia en proyectos comunitarios.
- Experiencia en elaboración de informes narrativos
- Coordinar personal a cargo
- Experiencia en el cumplimiento de metas, organizado y con buena planeación administrativa con iniciativa, creatividad.

- Alta capacidad de organización de grupos y monitoreo de campo.

D. Conocimientos necesarios

- En técnicas de planificación.
- Uso de paquetes computacionales
- En organización comunal.

E. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para diseñar perfiles de proyectos
- Habilidad para ejecutar y dar seguimiento a proyectos comunales.
- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Habilidad para dirigir grupos de trabajo.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y por escrito.
- Habilidad para recabar información comunal.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: COORDINADOR(A) DE PROGRAMA SOCIAL DE SALUD.

Puesto del que depende Jerárquicamente: Jefatura de Unidad de Programas Sociales.

Puesto(s) que supervisa directamente: Médicos, Promotores de Salud, Encargado(a) de Farmacia, Motorista, Encargado(a) de Centro de Operaciones de emergencia, Ordenanza.

II. Descripción General del Puesto: El (la) Coordinador(a) se encargará de administrar los recursos pertenecientes al programa Social de Salud.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Elabora, ejecuta, evalúa y da seguimiento conjuntamente con el personal bajo su coordinación el plan de acción de salud.
- Administra y supervisa los recursos humanos y materiales derivados de las distintas iniciativas y proyectos derivados del programa. Siento esta actividad principalmente de campo.
- Brinda asesoría a su jefatura inmediata para identificar y formular proyectos priorizados en el área, apoyando la

gestión.

- Revisar periódicamente con la jefatura el avance del plan 2009- 2012.
- Establece las coordinaciones interinstitucionales necesarias para el crecimiento cualitativo y cuantitativo del programa bajo su cargo.
- Implementa monitoreo y seguimiento de los proyectos municipales en el área, que estén en ejecución con el propósito de impulsar medidas correctivas de manera oportuna desde la perspectiva organizativa social.
- Establece coordinación con los técnicos sociales, les delega y supervisa su labor en las distintas acciones comunales e institucionales, facilitando el cumplimiento de los resultados propuestos, proporcionando las herramientas y orientaciones necesarias para un adecuado desempeño.
- Mantener informada a la Jefatura del Departamento con informes semanales de los avances de los proyectos en ejecución y del desempeño del personal involucrado.
- Participar en diagnósticos comunales para conocer la problemática de la zona.
- Acompañar al técnico social cuando este requiera un apoyo

específico.

- Facilitar recomendaciones técnicas al personal para un mejor desempeño de las labores comunales.
- Mantiene las relaciones y niveles de comunicación y coordinación constante entre la Jefatura y los técnicos sociales, Concejales (as), otros departamentos involucrados y estructuras comunales.
- Elaborar informes narrativos /técnicos de acuerdo a las metas o convenios.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Licenciatura o nivel avanzado en Trabajo Social o Carreras afines.

B. Educación No formal necesaria:

- En técnicas de planificación.
- En organización comunal.
- Uso de paquetes computacionales.

C. Experiencia Laboral Previa:

- Mínimo un año en trabajos con organización Comunal y Seguimiento.

D. Conocimientos necesarios:

- En técnicas de planificación.
- Uso de paquetes computacionales
- En organización comunal.

E. Habilidades y Destrezas:

- Habilidad para diseñar perfiles de proyectos.
- Habilidad para ejecutar y dar seguimiento a proyectos comunales.
- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Habilidad para dirigir grupos de trabajo.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y por escrito.
- Habilidad para recabar información comunal.

F. Otros

- Iniciativa y capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsabilidad.
- Deseos de superación.
- Compromiso social.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: MÉDICO

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) de Programa Social de Salud.

Puesto(s) que supervisa directamente: Ninguno.

II. Descripción General del Puesto: Los (as) médicos del Programa Social de Salud, son los encargados de velar por la salud de la población del municipio de Cuscatancingo.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Atender con eficiencia, eficacia y humanismo a las y los pacientes que consultan en la Clínica Municipal.
- Atender con eficiencia, eficacia y humanismo a las y los pacientes que consultan en las jornadas médicas en las comunidades.
- Registrar a cada paciente atendido en el censo de la consulta diaria.
- Presentar semanalmente al Jefe de la Unidad Medica la hoja de Bitácora correspondiente a cada hoja de trabajo.

- Registrar en el Expediente Clínico personal cada consulta que realicen los pacientes.
- Incluir a las o los pacientes que consultan en la Clínica o las Brigadas Comunitarias a los diversos programas médicos que desarrolla la municipalidad.
- Informar de cualquier anomalía o sugerencia al Jefe de la Unidad Médica.
- Al finalizar la jornada diaria entregar su censo a la enfermera para su respectiva sistematización.
- Acatar las disposiciones de la Jefatura de la unidad Médica o de la Jefatura de Desarrollo Humano.
- Cualquier caso o eventualidad no prevista en las presentes funciones quedara a discreción de la unidad médica.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal Necesaria: Graduado de Doctorado en Medicina.

B. Educación formal No Necesaria: Estudios en especialidad médica.

C. Experiencia Laboral previa:

Mínimo 2 años de experiencia en trabajo médico comunal o entidades gubernamentales.

D. Conocimientos necesarios:

- Manejo de equipos utilitarios de Computación, para la realización de reportes médicos.
- Capacidad para dar charlas y capacitaciones en las jornadas médicas.

E. Habilidades y Destrezas:

- Con habilidad para establecer buena relación médico-paciente y con sensibilidad social.
- Capacidad de liderazgo.
- Trabajo en equipo.

F. Otros

- Con ética profesional.
- Con la total disposición de servir a la comunidad.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Honestidad y Discreción.
- Total compromiso con la municipalidad.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: PROMOTOR(A) DE SALUD

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) de Programa Social de Salud.

Puesto(s) que supervisa directamente: Ninguno

II. Descripción General del Puesto: Programar las jornadas medicas comunitarias, atendiendo a las comunidades para mejorar la salud de los mismos.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Es responsable de los medicamentos, insumos y del equipo en las jornadas medicas comunitarias.
- Es el responsable de surtir los medicamentos a las o los pacientes en las jornadas médicas comunitarias.
- Al finalizar cualquier jornada médica comunitaria entregara los medicamentos sobrantes, los registros de consulta y las recetas a la enfermera para su respectivo descargo y sistematización.

- Colaborará con los médicos en los diversos proyectos de salud que desarrolla la municipalidad.
- Realizará con la enfermera el balance de los medicamentos proveídos en la jornada médica.
- Acatar las disposiciones de la unidad médica o de la Jefatura de Desarrollo Humano.
- Cualquier disposición no prevista en las presentes funciones quedara a discreción de la unidad médica.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal Necesaria: Estudios en enfermería, o carreras afines.

B. Educación formal No Necesaria: Licenciaturas en medicina.

C. Experiencia Laboral Previa: 1 año mínimo en trabajos comunales en salud, brigadas médicas

D. Conocimientos necesarios:

- Manejo de capacitaciones a grupos extensos.
- Manejo de equipo audiovisual.
- Manejo de paquetes utilitarios de computación

E. Habilidades y Destrezas:

- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo

F. Otros

- Responsabilidad
- Honestidad
- Comprometidos con la municipalidad
- Deseos de superación
- Pro actividad

Vigencia:

Reformas:

Revisado:

Aprobado:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ENCARGADO(A) DE LA FARMACIA MUNICIPAL

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) de Programa Social de Salud.

Puesto(s) que supervisa directamente: Ninguno

II. Descripción General del Puesto: Cuidar y controlar las medicinas dentro de la Farmacia Municipal.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Llevar el inventario actualizado de la existencia de medicamentos, insumos y equipo. Presentar un informe mensual.
- Entregar medicamentos para las brigadas médicas y a los/as pacientes de la clínica municipal, además llenar los formatos respectivos.
- Recibir y contabilizar el medicamento comprado por la municipalidad o el de donaciones, además llenar los formatos respectivos.
- Llevar el control de la fecha de vencimiento de los medicamentos.

- Llenar los formularios de control de entrada y salida de medicamentos.
- Guardar las recetas de medicamentos para el descargo correspondiente.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Restringir el acceso a personas ajenas a la bodega.
- Será la persona responsable de la bodega.
- Velar por el resguardo de los medicamentos, equipo e insumos de la farmacia.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal Necesaria: Bachillerato en Salud

B. Educación formal No Necesaria: Estudios Universitarios.

C. Experiencia Laboral Previa: No necesaria

D. Conocimientos necesarios:

- Control de inventarios.
- Manejo de equipo de cómputo.
- Manejo de paquetes utilitarios de computación.

E. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Conocimiento de medicamentos
- Capacidad de organización

F. Otros

- Alto sentido de responsabilidad
- Honestidad
- Comprometido(a) con la municipalidad
- Ordenado(a)

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------

	<p style="text-align: center;">ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p>I. Información General del Puesto</p> <p>Nombre del Puesto: ENCARGADO DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA.</p> <p>Puesto del que depende Jerárquicamente: Jefatura de Unidad de Programas Sociales.</p> <p>Puesto(s) que supervisa directamente: Personal del Centro de Operaciones de Emergencia</p> <p>II. Descripción General del Puesto: Cuidar y controlar el equipo tanto material como físico del Centro de Operaciones de Emergencia.</p> <p>III. Descripción de Tareas o Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resguardar los materiales y herramientas asignados al Centro de Operaciones de Emergencia. • Mantener actualizado el inventario y presentarlo mensualmente al jefe-a inmediato. • Mantener un directorio actualizado de las instituciones relacionadas a emergencias, salud y protección civil. 	

- Realizar en centros educativos y comunidades jornadas de educación en prevención de desastres.
- Colaborará con los médicos en los diversos proyectos de salud que desarrolla la municipalidad.
- Realizará con la enfermera el balance de los medicamentos proveídos en la jornada médica.
- Mantener un directorio actualizado de directores-as de los centros escolares del municipio.
- Valorar y evaluar los posibles albergues en el municipio.
- Es el enlace directo entre el municipio y protección civil departamental y nacional.
- Mantener la comunicación y coordinación con el personal del Departamento para el fortalecimiento del COE en las comunidades y la organización de nuevos comités comunales de protección civil.
- Coordinar actividades con otras instituciones.
- Presentar un informe mensual de actividades al jefe-a inmediato.
- Facilitar la comunicación y coordinación con el Comité Municipal de Protección Civil Municipal.

- Cualquier función no prevista en este documento quedará a disposición del jefe-a inmediato.
- Mantener un directorio actualizado de líderes/lideresas de cada comunidad del municipio.
- Elaborar un plan de trabajo anual donde se plasme la difusión y promoción de las actividades del COE en centros escolares, comunidades y medios de prensa.

A. Educación formal necesaria:

Técnico en Seguridad e Higiene Ocupacional

B. Educación formal no necesaria:

Conocimientos generales de infraestructura, Conocimientos generales de extinción de incendios y primeros auxilios, Conocimientos de seguridad industrial.

C. Experiencia Laboral Previa:

Experiencia en coordinación de actividades en Centros de Operaciones de Emergencia (Deseable).

D. Conocimientos necesarios:

- Manejo de equipo de oficina
- Manejo de paquetes utilitarios de computo

E. Habilidades y Destrezas:

- Habilidad para dirigir grupos de trabajo.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y por escrito.

- Habilidad para recabar información comunal.
- Habilidad para capacitar a grupos extensos.
- Capacidad de planificación, organización, dirección y control tanto de equipo material como de personal.

F. Otros

- Responsabilidad
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Compromiso Social
- Honestidad
- Disponibilidad

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: MOTORISTA

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) de Programa Social de Salud.

Puesto que supervisa directamente: Ninguno

II. Descripción General del Puesto:

Trasladar personal para la realización de las brigadas médicas, y a la vez trasladar a los pacientes en cualquier emergencia.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Manejar unidad móvil asignada a la unidad médica.
- Revisar diariamente la unidad móvil.
- Reportar en la Bitácora cada salida de la Unidad Móvil.
- Reportar cualquier desperfecto de la Unidad. Móvil en una bitácora su jefatura inmediata superior.

- Verificar el mantenimiento preventivo de la unidad móvil.
- Colaborar en las jornadas médicas comunitarias.
- Mantener limpia y ordenada la unidad móvil
- Promover una atención de calidad a los usuarios de los servicios brindados por la unidad médica.
- Cualquier disposición no prevista quedara a criterio de la jefatura de la unidad médica.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Saber leer y escribir, licencia de conducir vigente.

B. Educación no formal necesaria: Bachillerato

C. Experiencia laboral previa: Mínimo 1 año de trabajar como motorista.

D. Conocimientos necesarios: Conocimiento de nomenclatura de San Salvador

E. Habilidades y Destrezas

- Manejo de microbús, pick up, carro.
- Habilidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

- Capacidad y espíritu de servicio.
- Conocimientos básicos de mecánica

F. Otros

- Dinámico y con iniciativa.
- Responsable.
- Honesto.
- Sin vicios.
- Capacidad y espíritu de servicio.
- Compromiso social.
- Disponibilidad de trabajar fines de semana o cuando sea requerido.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ORDENANZA

Puesto del que depende Jerárquicamente: Jefatura de Programas Sociales

Puesto que supervisa directamente: Ninguno

Subordinados: Ninguno

II. Descripción General del Puesto:

Se encarga de mantener el aseo de la Unidad de Programas Sociales, cuidando los bienes materiales del departamento.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Responsable de la higiene y limpieza del departamento, atención del personal interno, de los usuarios y usuarias; así mismo su integración a las actividades relevantes que realiza el departamento o a solicitud de otra instancia superior, durante la semana o fines de semana.
- Colaborar con el traslado de la documentación interna, así como realizar limpieza de la oficina, sanitarios, escritorios, oasis, bodegas, instalaciones y equipos del

Departamento de Desarrollo Humano.

- Es responsable de los implementos de higiene y limpieza, siendo el custodio y administrador (a) de los bienes y material de oficina que en ella se encuentran.
- Mantener limpia las salas de reuniones y atención al público.
- Mantener limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan.
- En las reuniones de trabajo de la institución.
- Monitorear periódicamente y prevenir los criaderos de zancudos con un adecuado lavado y manejo de los recipientes donde se almacena agua.
- Colaborar cuando así sea requerido en la reproducción de copias, envíos de fax, etc.
- Asistir a las reuniones del Departamento cuando se le convoque.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Estudios hasta Noveno Grado.

B. Educación no formal necesaria: Bachillerato.

C. Experiencia laboral previa: No necesaria.

D. Conocimientos necesarios:

- Uso de Fotocopiadora
- Uso de Fax

E. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Pro actividad.
- Habilidad y disponibilidad de aprender a realizar las actividades que se le asignen.

F. Otros

- Espíritu de servicio
- Dinámico(a)
- Iniciativa propia
- Responsable
- Honesto(a)
- Con deseos de superación

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
 UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: COORDINADOR(A) DEL PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO COMUNITARIO

Puesto del que depende Jerárquicamente: Jefe del Departamento de Desarrollo Humano

Puesto que supervisa directamente: Técnicos (as) Sociales

II. Descripción General del Puesto:

El Coordinador del Programa de Desarrollo Humano Comunitario será el encargado de velar por el desarrollo y organización humano, social y cultural dentro de las comunidades del municipio.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Elabora, ejecuta, evalúa y da seguimiento conjuntamente con el personal bajo su coordinación el plan de acción de Desarrollo Humano Comunitario.
- Administra y supervisa los recursos humanos y materiales derivados de las distintas iniciativas y proyectos derivados del programa. Siendo esta actividad principalmente de campo.

- Establece las coordinaciones interinstitucionales necesarias para el crecimiento cualitativo y cuantitativo del programa bajo su cargo.
- Brinda asesoría a su jefatura inmediata para identificar y formular proyectos priorizados en el área, apoyando su gestión.
- Implementa monitoreo y seguimiento de los proyectos municipales en el área, que estén en ejecución con el propósito de impulsar medidas correctivas de manera oportuna desde la perspectiva organizativa y social.
- Establece coordinación con los técnicos sociales, les delega y supervisa su labor en las distintas acciones comunales e institucionales, facilitando el cumplimiento de los resultados propuestos, proporcionando las herramientas y orientaciones necesarias para un adecuado desempeño.
- Mantiene las relaciones y niveles de comunicación y coordinación constante entre la Jefatura y los técnicos sociales, Concejales y Concejales, otros departamentos involucrados y estructuras comunales.
- Revisar periódicamente con la jefatura el avance del plan 2009- 2012.
- Elaborar informes narrativos/técnicos de acuerdo a las

metas o Convenios.

- Mantener informada a la Jefatura del Departamento con informes semanales de los avances de los proyectos en ejecución y del desempeño del personal involucrado.
- Participar en diagnósticos comunales para conocer la problemática de la zona.
- Acompañar al técnico social cuando este requiera un apoyo específico.
- Facilitar recomendaciones técnicas al personal para un mejor desempeño de las labores comunales.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Licenciatura o nivel avanzado en Trabajo Social o Carreras afines.

B. Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

C. Experiencia laboral previa:

- Mínimo un año en trabajos con Organización Comunal y seguimiento.

- En técnicas de planificación.
- En organización comunal.

D. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para diseñar perfiles de proyectos
- Habilidad para ejecutar y dar seguimiento a proyectos comunales.
- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Habilidad para dirigir grupos de trabajo.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y por escrito.
- Habilidad para recabar información comunal.
- Iniciativa y Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Responsabilidad
- Deseos de Superación
- Compromiso Social.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: TECNICO(A) SOCIAL

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) del Programa Social Desarrollo Humano Comunitario

Puesto que supervisa directamente: Ninguno

Subordinados: Ninguno

II. Descripción General del Puesto:

El o la Técnica Social será el encargado(a) de organizar y proporcionar servicios asistenciales, prevenir problemas sociales, orientar a grupos a la utilización de los recursos para solucionarlos, participar en programas de desarrollo, en la promoción de políticas que lleven como propósito un bienestar para el individuo y para la sociedad.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Promover y ejecutar acciones de organización, capacitación, seguimiento y evaluación dentro del área que les corresponda o se le asigne desde un enfoque integral y de desarrollo humano local, convirtiéndose en una labor principalmente de campo.

- Investigación de base, diagnóstica de las condiciones de la comunidad para la identificación de los principales problemas de la comunidad.
- Programación y planificación.
- El técnico social es el personal humano que debe buscar iniciativas, necesidades y las ideas surgidas de diagnósticos comunales participativos para transformarlas mediante el análisis crítico de estas en un perfil de proyecto o a un proyecto en sí y en un proceso de promoción social.
- Promover mecanismos de organización, promoción social y participación ciudadana de acuerdo a los lineamientos, en coordinación con la municipalidad.
- Promover, orientar, capacitar y apoyar a las Directivas, Intercomunales, Comités zonales y sectoriales de cada una de las comunidades.
- Fortalecer y orientar la capacidad de gestión de las Directivas, intercomunales y distintos comités.
- Facilitar la coordinación de las comunidades, entre la alcaldía municipal, entidades educativas, de salud, ambientales y demás actores de su territorio.
- Controlar y registrar las acciones realizadas.

- Y todas aquellas actividades que el cargo lo demande y/o de acuerdo a las necesidades de la municipalidad.
- Presentar un informe semanal del trabajo realmente efectuado.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Lic. En Trabajo Social o Técnico(a) en Trabajo Social

B. Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

C. Experiencia laboral previa: Mínimo un año en trabajos con Organización Comunal y seguimiento.

D. Conocimientos necesarios:

- En técnicas de planificación
- En organización comunal.

E. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para ejecutar y dar seguimiento a proyectos comunales.

- Saber expresarse en forma verbal y por escrito.
- Habilidad para recabar información comunal.
- Mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Habilidad para dirigir grupos de trabajo

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: COORDINADOR(A) DEL PROGRAMA DE DEPORTE NIÑEZ Y JUVENTUD

Puesto del que depende Jerárquicamente: Jefe del Departamento de Desarrollo Humano.

Puesto que supervisa directamente: Promotor Deportivo, Entrenador Deportivo, Administrador de la Casa de la Niñez y Juventud

II. Descripción General del Puesto:

El o la Coordinador(a) del Programa de Deporte, Niñez y Juventud será el responsable de dirigir los proyectos relacionados al deporte y velar porque éstos se ejecuten en el tiempo establecido según los objetivos propuestos.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Elabora, ejecuta, evalúa y da seguimiento conjuntamente con el personal bajo su coordinación el plan de acción derivado del Programa de Deporte, Niñez y Juventud, siendo esta labor de tipo administrativa y de campo.

- Administra y supervisa los recursos humanos y materiales derivados de las distintas iniciativas y proyectos derivados del programa.
- Establece las coordinaciones interinstitucionales necesarias para el crecimiento cualitativo y cuantitativo del programa en mención.
- Brinda asesoría a su jefatura inmediata para identificar y formular proyectos en el área, priorizados en el área, apoyando su gestión.
- Implementa monitoreo y seguimiento de los proyectos municipales en su área, que estén en ejecución con el propósito de impulsar medidas correctivas de manera oportuna.
- Establece coordinación con personal bajo su responsabilidad, los técnicos sociales, comités responsables de programas y proyectos, facilitando el cumplimiento de los resultados propuestos, proporcionando las herramientas y orientaciones necesarias para un adecuado desempeño.
- Mantiene las relaciones y niveles de comunicación y coordinación constante entre la Jefatura y los técnicos sociales, Concejales y Concejales, otros departamentos involucrados y estructuras comunales.

- Revisa periódicamente con la jefatura el avance del plan de Deporte Niñez y Juventud.
- Revisar y/o elaborar informes narrativos/técnicos de acuerdo a las metas o Convenios.
- Mantener informada a la Jefatura del Departamento con informes semanales de los avances de los proyectos en ejecución y del desempeño del personal involucrado.
- Acompañar al personal bajo su cargo, a los técnicos sociales y comités Juveniles, y de Niñez, cuando estos requieran un apoyo específico.
- Facilitar y desarrollar evaluaciones y orientaciones al personal médico, técnico y comités de salud para un mejor desempeño de las labores comunales Juveniles.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Lic. En Trabajo Social o Técnico(a) en Trabajo Social o carreras afines.

B. Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

C. Experiencia laboral previa: Mínimo un año en trabajos con Organización Comunal y Seguimiento.

D. Conocimientos necesarios:

- En técnicas de planificación
- En organización comunal y actividades deportivas

E. Habilidades y Destrezas

- Habilidad para diseñar perfiles de proyectos
- Habilidad para ejecutar y dar seguimiento a proyectos comunales.
- Habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo.
- Habilidad para dirigir grupos de trabajo.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y por escrito.
- Habilidad para recabar información comunal.

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p>I. Información General del Puesto</p> <p>Nombre del Puesto: PROMOTOR (A) DEPORTIVO (A)</p> <p>Puesto del que depende Jerárquicamente: Encargado (a) de la Unidad de Deportes.</p> <p>Puesto que supervisa directamente: Entrenador Deportivo</p> <p>Subordinados: Entrenador Deportivo</p> <p>II. Descripción General del Puesto:</p> <p>Promover el deporte en los niños y jóvenes de la municipalidad a través de múltiples actividades deportivas.</p> <p>III. Descripción de Tareas o Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al trabajo de los comités de deporte y reunirse periódicamente con estos. • Dar seguimientos a las reuniones de las diferentes federaciones. • Supervisar los entrenos de las escuelas municipales de deporte. • Mantener un acercamiento constante con los alumnos de las escuelas de fútbol y otras disciplinas. 	

- Reunirse cada semana con la coordinación del programa social de deporte niñez y juventud.
- Promover el deporte comunitario y de centros escolares.
- Participar en las inauguraciones y clausuras de los distintos torneos deportivos.
- Presentar su programación e informe semanal los días martes.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Lic. En Ciencias de la Educación Especialidad Educación Física, Deportes y Recreación.

B. Educación no formal necesaria: Conocimientos de Técnicas en todas las ramas deportivas.

C. Experiencia laboral previa: Experiencia como promotor de deporte en entidades públicas o privadas (No indispensable).

D. Conocimientos necesarios:

- Planificación y desarrollo de actividades deportivas.

- Teoría y Metodología del entrenamiento, de la psicología deportiva, etc.
- Dominio de la técnica específica para cada rama deportiva.

- Dominio de los aspectos tácticos que el equipo pretende desarrollar.

E. Habilidades y Destrezas

- Líder y motivador
- Excelente comunicador
- Con visión integral de Educación
- Responsable

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------

	<p style="text-align: center;">ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p>I. Información General del Puesto</p> <p>Nombre del Puesto: ENTRENADOR DEPORTIVO</p> <p>Puesto del que depende Jerárquicamente: Promotor Deportivo</p> <p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p> <p>Subordinados: Ninguno</p> <p>II. Descripción General del Puesto:</p> <p>El Entrenador Deportivo es el encargado de fomentar el deporte en los niños y jóvenes de la municipalidad a través de múltiples actividades deportivas.</p> <p>III. Descripción de Tareas o Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasar asistencia a los alumnos de las escuelas municipales deportivas. • Estar pendientes del porqué de las ausencias de los alumnos/as y padres de familia. • Visitar y dar seguimiento al acercamiento con los alumnos/as y padres de familia. • Reunirse cada semana con la coordinación del programa de niñez y juventud. 	

- Presentar su programación e informe semanal los días martes.
- Promover las escuelas deportivas.
- Hablar de los avances de la administración 10 minutos antes de las horas de clases.
- Alternar experiencias de trabajo entre los entrenadores de las escuelas deportivas.
- Programar reuniones de padres de familia.
- Desarrollar los entrenamientos deportivos en las escuelas.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Lic. En Ciencias de la Educación Especialidad Educación Física, Deportes y Recreación o Estudiante Universitario a nivel de 4° año.

B. Educación no formal necesaria: Conocimientos de Técnicas en todas las ramas deportivas

C. Experiencia laboral previa: Experiencia como entrenador en entidades públicas o privadas (No indispensable).

D. Conocimientos necesarios:

- Teoría y Metodología del entrenamiento, de la psicología deportiva, etc.
- Dominio de la técnica específica para cada rama deportiva.
- Dominio de los aspectos tácticos que el equipo pretende desarrollar.

E. Habilidades y Destrezas

- Líder y motivador
- Excelente comunicador
- Con visión integral de Educación
- Responsable
- Enfocado a resultados

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ENCARGADO (A) DE LA UNIDAD DE DEPORTES

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador(a) del Programa de Deporte, Niñez y Juventud.

Puesto que supervisa directamente:

- Promotor de Deporte
- Entrenador Deportivo

Subordinados:

- Promotor de Deporte
- Entrenador Deportivo

II. Descripción General del Puesto:

El Encargado de la Unidad de Deportes será el responsable de planificar, organizar y administrar las actividades que la municipalidad propone para fomentar el deporte en la niñez y juventud.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Realizar las gestiones para que las actividades de la unidad de deportes se cumplan según lo establecido.
- Supervisar el trabajo de los promotores de deporte.

- Supervisar el trabajo de los entrenadores de las escuelas municipales deportivas.
- Reunirse y planificar el trabajo e informes con el personal de deporte.
- Dar seguimiento a los comités de deportes del municipio.
- Dar los lineamientos de trabajo a los promotores e instructores.
- Mantener y trabajar una de las zonas como promotor.
- Supervisar el trabajo de las Escuelas deportivas.
- Reunirse cada semana con la coordinación del el programa social de deporte niñez y juventud.
- Participar en las inauguraciones y clausuras de los distintos torneos deportivos.

IV. Perfil de contratación:

- A. Educación formal necesaria:** Lic. En Ciencias de la Educación Especialidad Educación Física, Deportes y Recreación
- B. Educación no formal necesaria:** Conocimientos de Técnicas en todas las ramas deportivas

C. Experiencia laboral previa: Experiencia como encargado de una Unidad de Deporte en entidades públicas o privadas.

D. Conocimientos necesarios:

- Planificación y desarrollo de actividades deportivas
- Ejecución de Proyectos deportivos
- Teoría y Metodología del entrenamiento, de la psicología deportiva, etc.

E. Habilidades y Destrezas

- Líder y motivador
- Excelente comunicador
- Con visión integral de Educación
- Responsable

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ADMINISTRADOR (a) DE LA CASA DE LA NIÑEZ Y JUVENTUD

Puesto del que depende Jerárquicamente: Coordinador del Programa Social de Deporte, Niñez y Juventud.

Puesto que supervisa directamente: Ninguno

Subordinados: Ninguno

II. Descripción General del Puesto:

El administrador de la Casa de la Niñez y la Juventud es el responsable de fomentar la cultura en los Jóvenes a través del buen uso de las instalaciones, equipo y herramientas de la Casa de la Niñez y la Juventud.

III. Descripción de Tareas o Funciones:

- Cumplir con los lineamientos de su jefatura inmediata.
- Llevar una agenda general y programa de actividades.
- Cumplir con el reglamento interno.
- Elaborar una bitácora diaria de asistencia y de las distintas actividades realizadas en el Local.

- Mantener actualizado un directorio telefónico del personal y de las escuelas e instituciones con las que coordina.
- Atención y coordinación de llamadas telefónica.
- Manejo y control de inventario, solicitudes de material para el desarrollo de las actividades de las acciones y proyectos que se ejecutan.
- Control de fotocopias.
- Recepción y atención inicial al público en general que visitan la casa.
- Dominar y trasladar la información a los usuarios sobre los servicios y diferentes actividades programadas en el local.
- Mantenerse informada (o) del quehacer municipal y sus diferentes programa para divulgarlo a los diferentes usuarios de la casa.
- Establecer canales de promoción y divulgación de las diferentes actividades desarrolladas en la Casa.
- Entregar un informe semanal a su jefatura inmediata.
- Elaborar un plan de trabajo trimestral y otras actividades que el cargo le demande.

IV. Perfil de contratación:

A. Educación formal necesaria: Nivel Universitario o Técnico en áreas sociales

B. Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

C. Experiencia laboral previa: Mínimo un año de experiencia con entidades públicas y privadas.

D. Habilidades y Destrezas:

- Habilidad para de toma de decisiones, facilidad para relacionarse con diferentes tipos de persona, adaptable a diferentes situaciones. Redacción de documentos, facilidad expresión y saber conducir a personas con las cuales desarrolla su trabajo.

E. Otros

- Buenas relaciones interpersonales
- Compromiso Social
- Responsable, organizado (a), leal, discreto (a).
- Identidad hacia el trabajo con la niñez y la juventud

Vigencia:	Reformas:	Revisado:	Aprobado:
-----------	-----------	-----------	-----------

D. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación sobre la Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo contiene una guía de las actividades que se deberán desarrollar y la secuencia de su realización.

1. Objetivos

- a) Dar a conocer a los miembros del Concejo Municipal las actividades necesarias a fin de que la implementación de Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales se lleve a cabo con éxito.
- b) Lograr un cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos establecidos.
- c) Colaborar para que el Manual de Organización y Manual Descriptor de Puestos sea puesto en práctica en el menor tiempo posible y al costo mínimo.

2. Desarrollo y Descripción de las Actividades a realizar

Para llevar a cabo de manera eficiente la puesta en marcha de la Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, es necesario tomar en cuenta que se debe de

seguir una serie de pasos, los cuales se indican qué actividades se deben realizar y quienes deben de realizarlas. A continuación se detallan las actividades a desarrollar.

2.1. Actividades a desarrollar por el grupo de investigación.

- a) Obtener la impresión del documento.
- b) Enviar el documento técnico de la Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, para la revisión del mismo.
- c) Al momento de obtener la aprobación del documento, se concertará una reunión con el Concejo Municipal.
- d) Durante la reunión con el Concejo Municipal se dará a conocer el documento técnico de Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; así como también se les informará los aspectos que originaron dicha propuesta técnica, los costos de implementación planteada por el grupo de investigación y los beneficios de su implementación.

2.2. Actividades a desarrollar por parte de la Administración Municipal.

- a) Adiestrar a los empleados de la Administración Municipal sobre el uso de los Manuales de Organización y Manuales de Análisis y Descriptor de Puestos, de tal manera que las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz.
- b) Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los funcionarios de la entidad.
- c) La Administración Municipal deberá revisar los resultados obtenidos con la implementación de Procesos Funcionales de la Unidad de Programas Sociales, de tal manera que se conozcan los fallos obtenidos en la implementación de los mismos, y buscar solventar dichos fallos.

2.3. Calendarización de Actividades

A continuación se presenta en forma sintetizada las actividades a desarrollarse para implementar los Procesos Funcionales de la Unidad de Programas Sociales, el tiempo se expresa en meses/semanas, que se necesita para lograr la ejecución de cada actividad.

CRONOGRAMA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES	TIEMPO				MESES											
					1				2				3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Presentar la Propuesta de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para su revisión.																
2. Una vez aprobada la Propuesta se concertará una reunión con el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para la Aprobación de dicha propuesta.																
3. Dar a conocer la Propuesta al Concejo Municipal de una Estructura Orgánica y sus Procesos Funcionales para la Unidad de Programas Sociales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; así como también se les informará los aspectos que originaron dicha propuesta técnica, los costos de implementación planteada por el grupo de investigación y los beneficios de su implementación.																
4. Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los funcionarios de la entidad.																
5. Capacitar en lo referente al puesto de trabajo a ejecutar para que conozcan, el alcance de sus funciones y responsabilidades, así como también los procedimientos a desarrollar.																
6. La municipalidad deberá revisar los resultados obtenidos con la implementación de Procesos Funcionales de la Unidad de Programas Sociales, de tal manera que se conozcan los fallos obtenidos en la implementación de los mismos, y buscar solventar dichos fallos																

2.4. Presupuesto

El recurso financiero con el que se debe contar para llevar a cabo la implementación de los Procesos Funcionales de la Unidad de Programas Sociales es de:

Recurso	Valor Monetario
Capacitación	\$400
Fotocopias	\$30
Total	\$430

La capacitación se impartirá a los empleados de la Unidad de Programas Sociales con el objetivo de implementar los Procesos Funcionales de forma unánime e inmediata y también servirá para cambiar la actitud y crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación y finalmente lograr un mejor desempeño laboral. Dicha capacitación tendrá una duración de 3 semanas y se le proporcionará una copia del documento a cada uno de los empleados para que puedan hacer uso de éste, cuando lo consideren necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador. (2009). Plan Estratégico Alcaldía de Cuscatancingo 2009-2012 no publicado. (San Salvador, El Salvador).
- Delgado González, Susana y Ventura, Belén Ena. (2008). Recursos Humanos. (Cuarta Edición. España: Paraninfo).
- De Zuani, Elio Rafael. (2005). Introducción a la Administración de Organizaciones. (Primera Edición. Buenos Aires: Valetta)
- Franklin Fincowky, Enrique Benjamín. (1998) Organización de empresas. (Primera Edición. México).
- Fleitman Jack. (2000) Negocios Exitosos. (Mc Graw-Hill).
- Finch Stoner, James Arthur, Freeman, Edward, Gilbert, Daniel R. y Mascaró Sacristan, Pilar. (1996). Administración. (Sexta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.)
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2006) Administración. (México: Mc Graw Hill).
- Muñoz Campos, R. (2004). La investigación científica paso a paso. (4ª Ed.). San Salvador, El Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

Michael A. Hitt, María Isabel Pérez de Lara Choy. (2006) Administración. (México: Pearson Educación).

Orozco, Carlos Hernández. (1996). Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. (Primera Edición. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica).

Pérez Romero, Luis Alfonso. (2004). Marketing Social (Pearson Prentice Hall).

Pino Mariño, María de los Ángeles, Pino Quintario, María Luisa y Sánchez Pérez, María del Carmen. (2008). Recursos Humanos. (Madrid: Editex).

Reyes Ponce, Agustín. (2004). Administración Moderna (México: Limusa).

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos. (Tercera Edición. México: ECAFSA, Thomson Learning)

TESIS

Gómez Martínez, Mercedes Concepción, Rivas Delgado, Kenny Marisol Y Soriano Vásquez, Irma Areli, "Actualización del Sistema Organizacional Administrativo para las Áreas de Planificación y Desarrollo Urbano, Registro de Estado Familiar y Registro y Control Tributario para la Alcaldía Municipal de Cojutepeque del Departamento de Cuscatlán", Universidad de El Salvador, San Salvador, Marzo 2006.

Madrid Díaz, Denis Ulises, Hernández Ramírez, Elías Mardoqueo Y Manzano, José Roberto, "Gestión basada en Procesos como una Estrategia para la Generación de Valor en la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña" Universidad de El Salvador, San Salvador, Febrero, 2008.

WEBSITE VISITADAS Y ACCESADAS

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.elprisma.com>

ANEXOS

ANEXO 1:

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA

MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

ESTRUCTURA ORGANICA

ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO



ANEXO 2: CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. PROPÓSITO

Obtener información real y confiable que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN GÉNERO F () M ()

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____

TIENE PERSONAL BAJO SU CARGO SI () NO ()

TIEMPO DE SERVICIO: _____

PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Conoce los objetivos de la Alcaldía de la actual administración

SI () NO ()

2. ¿Conoce la visión de la alcaldía?

SI () NO ()

3. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

SI () NO ()

4. ¿Cuenta la Alcaldía con un organigrama actualizado?

SI () NO ()

5. ¿Existe en la Alcaldía una definición de las líneas de mando?

SI () NO ()

6. ¿Para el puesto que desempeña se le han definido sus funciones?

SI () NO ()

7. ¿Qué medio es utilizado en la Alcaldía para darle a conocer las funciones que debe desempeñar dentro de la organización?

a) Escrito ()

b) Verbal ()

c) Otros ()

Cuales: _____

8. ¿Existen en la Alcaldía manuales administrativos que regulen y coordinen el ejercicio de sus funciones?

SI () NO ()

9. ¿En el desempeño de sus funciones se generan problemas de dualidad de mando?

SI () NO ()

10. ¿Cómo considera la comunicación entre jefes y subalternos?

- a) Excelente () b) Buena ()
- c) Regular () d) Mala ()

10. ¿Se evalúa el desempeño de los empleados?

SI () NO ()

11. ¿Qué método de evaluación del desempeño utilizan?

- a) Escalas de puntuación ()
- b) Lista de verificación ()
- c) Método de verificación de campo ()
- d) Método de evaluación de grupo ()
- e) En forma subjetiva ()

12. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño de los empleados?

- a) Mensual ()
- b) Semestral ()

c) Trimestral ()

d) Anual ()

13. ¿Cuál considera usted que debería ser el objetivo de la evaluación del desempeño?

a) Capacitación ()

b) Ascenso ()

c) Incentivo salarial ()

d) Otros ()

Cuáles: _____

14. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

SI () NO ()

Porqué _____

15. ¿A su criterio, que necesitan mejorar o cambiar en la Unidad de Programas Sociales

17. ¿Qué sugerencias aportaría usted para mejorar dichas áreas? (con relación a la pregunta anterior)

ANEXO 3: CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LOS PROYECTOS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LOS PROYECTOS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

OBJETIVO: Identificar la opinión que tienen los usuarios sobre el servicio que brinda la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo a través de La Casa de la Juventud o la Clínica Municipal según sea el caso.

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

DATOS DE IDENTIFICACION

SEXO F () M ()

EDAD

- 18-24 AÑOS 45-54 AÑOS
 25-34 AÑOS 55 O MAS
 35-44 AÑOS

NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO

- Primaria o menos
Secundaria Incompleta
Secundaria Completa
Técnico/Universidad incompleta
Universidad Completa o más

1. ¿Con que frecuencia hace uso de las instalaciones de la Casa de la Juventud?

- Diaria
Semanal
Mensual
Ocasional

2. ¿Tiene facilidad de acceso para hacer uso del servicio?

- Sí No

Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 3, si es positiva pasar a la pregunta 4.

3. ¿Porque no considera que es de fácil acceso?

- Mala Ubicación ()
- Tiempo de espera extenso ()
- Poca seguridad ()
- Poco espacio geográfico ()
- Otros ()

Explique ¿Porque? _____

4. ¿Que lo motiva a visitar las instalaciones?

- Buena atención ()
- Buen local ()
- Porque es gratuito ()
- Por necesidad ()
- Porque es el más cercano ()
- Por recomendación de otro usuario ()
- Otros ()

Explique ¿Porque? _____

5. ¿Cómo evalúa el servicio que presta la Casa de la Juventud en conjunto con la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

6. ¿Qué sugerencia daría a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para que se mejore el servicio en la Casa de la Juventud?

Mayor rapidez en el servicio ()

Rotar al personal ()

Mantener instalaciones más limpias ()

Ofrecer mayor seguridad ()

Ninguna todo está bien ()

Otros ()

Explique _____

7. ¿Considera necesario que se ejecuten este tipo de proyectos?

Sí () No () Porque? _____

8. ¿Conoce usted quienes son las organizaciones que participan activamente en los proyectos sociales que ejecuta la Alcaldía?

Sí () No ()

Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 9, si es negativa pasar a la pregunta 10.

9. ¿Cuáles son esas organizaciones? Mencione al menos 3 de ellas:

a. _____

b. _____

c. _____

10. ¿Se mantiene informado de los avances y de los planes futuros de los proyectos sociales ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en su comunidad?

Sí () No ()

Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 11.

11. ¿A través de qué medio?

Periódico ()

Noticias ()

Facebook ()

Otras personas ()

Otro medio () Mencione cual _____

12. ¿Cuáles son los principales proyectos sociales y de infraestructura que conoce y que han beneficiado a la población infantil, juvenil, a las mujeres, a los adultos en general y a los adultos mayores?

**ANEXO 4: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO**

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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE CUSCATANCINGO.

A. PROPÓSITO

Obtener información real y confiable de las debilidades y oportunidades que tiene la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la cual permita realizar un diagnóstico sobre la Creación de un Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales.

B. PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Posee la Alcaldía una filosofía organizacional?
2. ¿Cuenta a la alcaldía con una estructura organizativa actualizada?
3. Considera que la estructura organizativa actual es la adecuada para cumplir con las necesidades de la entidad?
4. ¿A su criterio, es necesario replantear la estructura organizativa actual?

5. ¿Considera que existe una buena definición de la línea de mando en la alcaldía?
6. ¿El personal de la jefatura tiene definidas las funciones que le compete?
7. ¿Qué medio utiliza para darle a conocer a los empleados las funciones que deben realizar?
8. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los jefes y los empleados?
9. ¿Se evalúa el desempeño de los empleados?
10. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?
11. ¿Se proporcionan recursos de capacitación que ayuden al desempeño de los empleados?
12. ¿Considera que con los recursos que actualmente poseen las jefaturas se realizan todas las actividades?
13. ¿En qué departamento o unidad de la alcaldía considera necesaria la elaboración de los procesos funcionales?
14. ¿La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo cuenta con los recursos financieros necesarios para la ejecución del Proyecto de Creación de una Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales?

ANEXO 5: ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINADORA DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

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



ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINADORA DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. PROPÓSITO

Obtener información real y confiable de las debilidades y oportunidades que tiene la Unidad de Programas Sociales del Departamento de Desarrollo Humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la cual permita realizar un diagnóstico sobre la Creación de un Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales.

B. PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Posee estructura orgánica el Departamento de Desarrollo Humano?
2. ¿Qué Unidad del Departamento de Desarrollo Humano considera que necesita una reestructuración orgánica?

3. ¿Qué función desempeña la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo?
4. ¿Cómo está compuesta la Unidad de Programas Sociales?
5. ¿En qué consiste cada uno de esos programas?

6. ¿Existe alguna área encargada de fiscalizar la ejecución de los proyectos sociales?
7. ¿Cuál es el marco legal que rige la Unidad de Programas Sociales?
8. ¿Existen organizaciones sin fines de lucro que apoyen económicamente la ejecución de los Proyectos Sociales?
9. ¿Con cuántos donadores cuenta la unidad de Programas Sociales?
10. ¿Le presentan informes de avances de los Proyectos Sociales a las ONG'S?
11. ¿Con qué frecuencia?
12. ¿Al finalizar el proyecto presentan a las ONG'S reportes del impacto social de la inversión de sus donativos?
13. ¿Involucran al donador en el proceso administrativo o solo en la parte de la contribución económica?

ANEXO 6: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO CONTESTADO POR EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

Datos de Identificación

Sexo

Cuadro

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Femenino	12	52.17%
Masculino	1	4.35%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100.00%

Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 52.17% personas son del sexo femenino, el 4.35% del sexo masculino y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Pregunta N°1

¿Conoce los objetivos de la Alcaldía de la actual administración?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tienen los empleados sobre los objetivos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo de la actual administración.

Cuadro N° 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	56.52%
No	0	0
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 56.52% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

El 100% de los empleados que respondió la encuesta si conoce los objetivos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Pregunta N°2

¿Conoce la visión de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar el conocimiento que tienen los empleados sobre la Visión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Cuadro N° 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	56.52%
No	0	0%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 56.52% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

El 100% de los empleados que respondió la encuesta si conoce la Visión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Pregunta N°3

¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tienen los empleados sobre la Misión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	56.52%
No	0	0%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 56.52% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

El 100% de los empleados que respondió la encuesta si conoce la Visión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

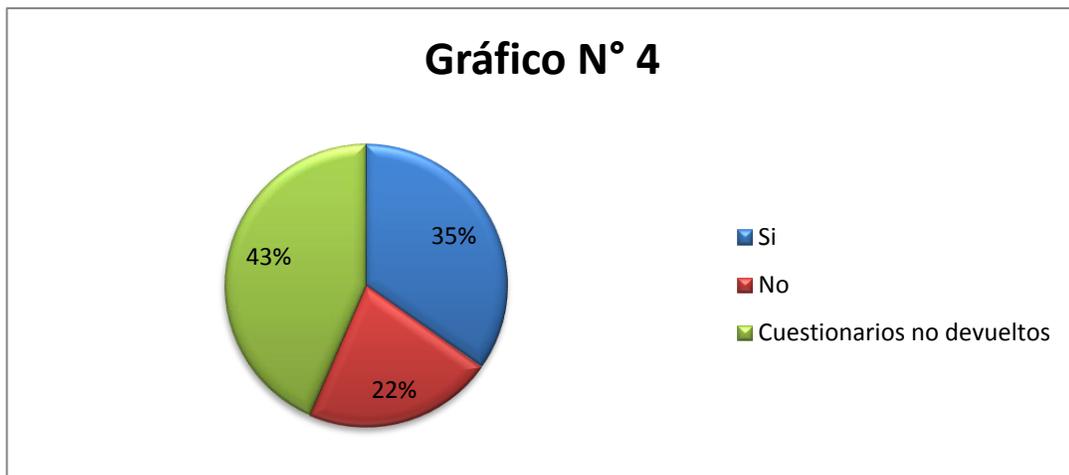
Pregunta N°4

¿Cuenta la Alcaldía con un organigrama actualizado?

Objetivo: Conocer la existencia de un organigrama actualizado en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	34.78%
No	5	21.74%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 34.78% respondió Si, mientras el 43.48% no devolvieron el cuestionario, y el 21.74% respondió No.

Interpretación

La mayoría de las personas reconoce la existencia de un organigrama actualizado, aunque hay una parte que dice que el organigrama no está actualizado.

Pregunta N°5

¿Existe en la Alcaldía una definición de las líneas de mando?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tiene bien definidas las líneas de mando.

Cuadro N°5

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	52.17%
No	1	4.35%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 52.17% respondió Si, mientras el 43.48% no devolvieron el cuestionario, y el 4.35% respondió No.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta si conocen la definición de líneas de mando que existe en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Pregunta N°6

¿Para el puesto que desempeña se le han definido sus funciones?

Objetivo: Identificar si las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo están definidas.

Cuadro N° 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	47.82%
No	2	8.70%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 47.82% respondió Si, mientras el 43.48% no devolvieron el cuestionario, y el 8.70% respondió No.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta si se les ha definido sus funciones, aunque existe una minoría que manifiesta que no, lo que afecta el buen funcionamiento y el desempeño de los mismos.

Pregunta N°7

¿Qué medio de comunicación es utilizado en la Alcaldía para darle a conocer las funciones que debe desempeñar dentro de la organización?

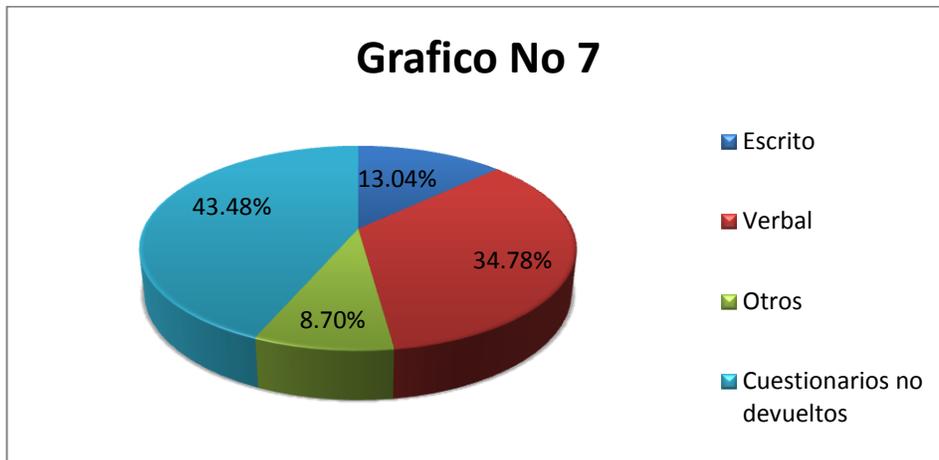
Objetivo: Determinar cuáles son los medios de comunicación que utiliza la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para dar a conocer las funciones que se deben desempeñar los empleados.

Cuadro N° 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Escrito	3	13.04%
Verbal	8	34.78%
Otros	2	8.70%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Tabla cruzada de Pregunta 6 con Pregunta 7

	Escrito	Verbal	Otros	No devueltos	Total
SI	3	8		10	21
NO			2		2
Total	3	8	2	10	23



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 13.04% respondió que a través de medio escrito, el 34.78% dice que por medio verbal, un 8.70% dice que a través de otros medios y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que el medio de comunicación a través del cual les dan a conocer sus funciones es el verbal, lo que significa que carecen de formalidad al dar a conocer dichas funciones.

Pregunta N°8

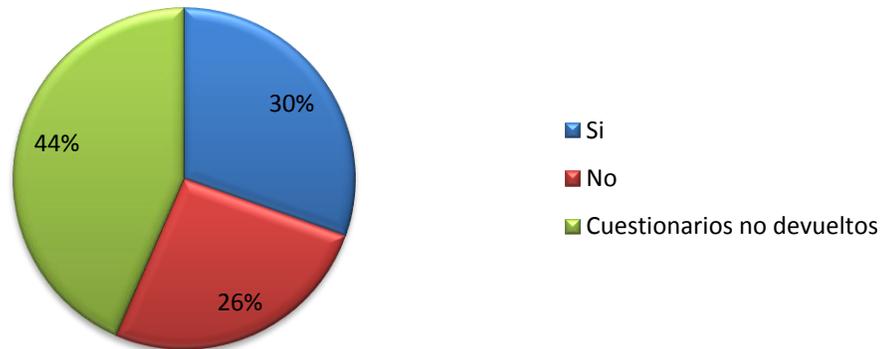
¿Existen en la Alcaldía manuales administrativos que regulen y coordinen el ejercicio de sus funciones?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo posee manuales administrativos que regulen y coordinen el ejercicio de las funciones.

Cuadro N°8

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	30.44%
No	6	26.08%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Gráfico N°8



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 30.44% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que la Alcaldía si cuenta con manuales administrativos que regulen y coordinen el ejercicio de las funciones, pero también se encuentra otra parte que responden que no existen los manuales, por lo que se puede percibir que no a todos los empleados se les proporciona esa herramienta.

Pregunta N°9

¿En el desempeño de sus funciones se generan problemas de dualidad de mando?

Objetivo: Determinar si en el desempeño de las funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se generan problemas de dualidad de mando.

Cuadro N° 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	30.44%
No	6	26.08%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 30.44% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que en la Alcaldía existe dualidad de mando lo que genera un deficiente desempeño de sus labores.

Pregunta N°10

¿Cómo considera la comunicación entre jefes y subalternos?

Objetivo: Conocer la comunicación entre los jefes y subalternos en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
--------	------------	----------------

Excelente	5	21.74%
Buena	7	30.43%
Regular	0	0%
Mala	1	4.35%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 21.74% respondió que la comunicación es Excelente, el 30.43% dice que es buena, mientras que un 4.35% dice que es mala y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que la comunicación se encuentra entre Excelente y Buena lo que refleja un resultado positivo y un buen clima laboral.

Pregunta N°11

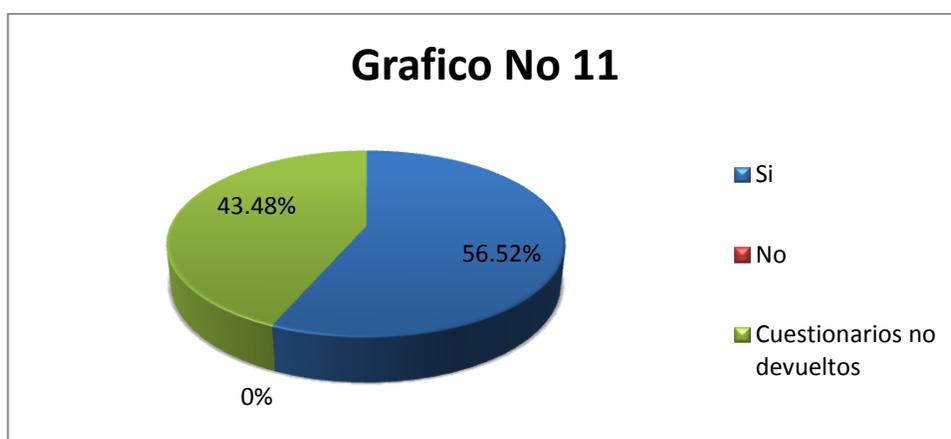
¿Se evalúa el desempeño de los empleados?

Objetivo: Conocer si en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se evalúa el desempeño de las funciones.

Cuadro N° 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
---------------	-------------------	-----------------------

Si	13	56.52%
No	0	0%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 56.52% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que en la Alcaldía si se les evalúa el desempeño de las funciones.

Pregunta N°12

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizan?

Objetivo: Identificar que método de evaluación de desempeño utilizan en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Escalas de puntuación	10	43.48%
Lista de verificación	0	0%
Método de verificación de campo	2	8.69%
Método de evaluación de grupo	1	4.35%
En forma subjetiva	0	0%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 43.48% respondió que el método de evaluación que utilizan es el de Escala de puntuación, el 8.69% dice que es a través del Método de verificación de campo, mientras que un 4.35% dicen que es el Método de evaluación de grupo y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que en la Alcaldía si se les evalúa el desempeño de las funciones.

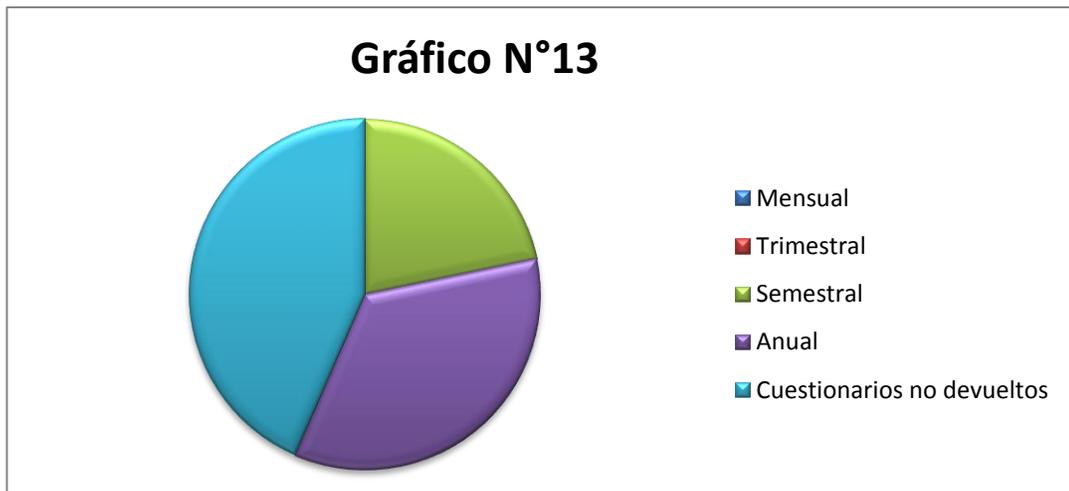
Pregunta N°13

¿Cada cuánto se evalúa el desempeño de los empleados?

Objetivo: Conocer cada cuanto se evalúa el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N°13

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	5	21.74%
Anual	8	34.78%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 21.74% respondió que el periodo de la evaluación de desempeño es semestral, el 38.78% dice que es de forma anual y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que la Alcaldía los evalúa en su mayoría de forma anual y una minoría de forma semestral. Quiere decir que son los 2 únicos periodos en que la Alcaldía les hace la evaluación de desempeño.

Pregunta N°14

¿Cuál considera usted que debería ser el objetivo de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar cuáles deberían de ser los objetivos de la evaluación de desempeño según los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N°14

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Capacitación	8	34.78%
Ascenso	3	13.05%
Incentivo salarial	2	8.69%
Otros	0	0%
Cuestionarios no devueltos	10	43.48%

Total	23	100%
-------	----	------

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 34.78% respondió que el objetivo de la evaluación de desempeño debería ser es Capacitación, el 13.05% opina que debería de ser un Ascenso, el 8.69% dice que un Incentivo salarial y el 43.48% no devolvieron el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta manifiestan que el objetivo de una evaluación de desempeño debería de ser la Capacitación.

Pregunta N°15

¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Cuadro N°15

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	47.83%
No	2	8.69%
Cuestionarios no	10	43.48%

devueltos		
Total	23	100%

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 47.83% respondió Si, mientras que el 43.48% no devolvieron el cuestionario y el 8.69% dijo que No.

Interpretación

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta dicen que en la Alcaldía si les proporciona las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Pregunta N°16

¿A su criterio, que necesitan mejorar o cambiar en la Unidad de Programas Sociales?

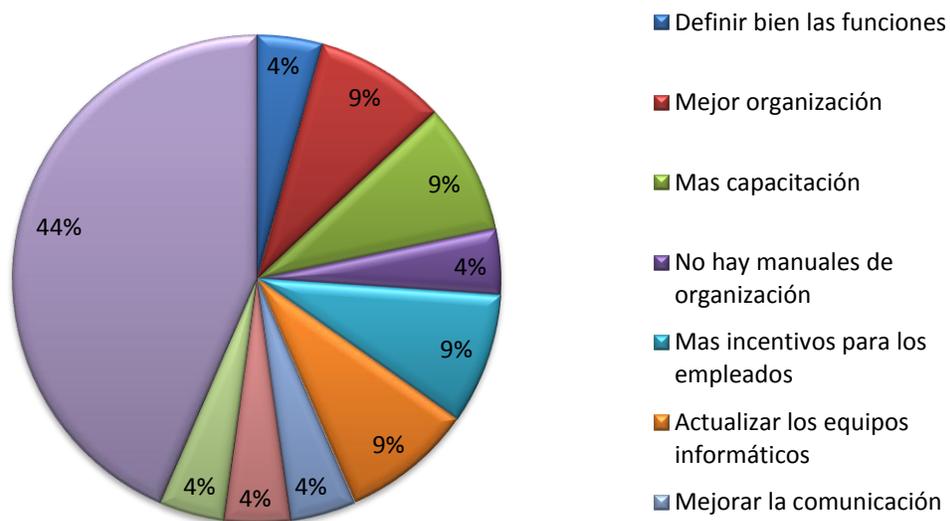
Objetivo: Determinar cuáles son las áreas o procedimientos que la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo debería cambiar o mejorar.

Cuadro N°16

Alternativa	Fr	Pr (%)
Definir bien las funciones	1	4.35%
Mejor organización	2	8.69%
Mas capacitación	2	8.69%

No hay manuales de organización	1	4.35%
Mas incentivos para los empleados	2	8.69%
Actualizar los equipos informáticos	2	8.69%
Mejorar la comunicación	1	4.35%
Trabajo en equipo	1	4.35%
El Presupuesto	1	4.35%
Cuestionario no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%

Gráfico N°16



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 56.52% contestó la pregunta, mientras el 43.48% no devolvió el cuestionario.

Interpretación

La totalidad de los empleados que contestaron el cuestionario hizo observaciones que se necesitan mejorar o cambiar algo en la Unidad de Programas Sociales, por lo que se concluye que es necesario hacer una reestructuración en la administración para que a los empleados se les provea las herramientas necesarias y que estén al alcance del presupuesto de la Alcaldía para que puedan realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

Pregunta N°17

¿Qué sugerencias aportaría usted para mejorar dichas áreas?

Objetivo: Identificar que sugerencias aportan los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para poder mejorar las áreas mencionadas en la pregunta 16.

Cuadro N°17

Alternativa	Fr	Pr (%)
Que los jefes de los departamentos puedan tener una excelente comunicación	1	4.35%
Que se les puedan brindar por escrito las actividades para que así no haya fuga de responsabilidad.	1	4.35%
Que se pueda ser más flexible en el presupuesto para el desarrollo de los proyectos sociales	1	4.34%

Abstenciones	10	43.48%
Cuestionario no devueltos	10	43.48%
Total	23	100%



Análisis

Del 100% de los encuestados, el 13.04% contestó la pregunta, el 43.48% se abstuvo de contestar, mientras que el 43.48% no devolvió el cuestionario.

Interpretación

La mayoría de los empleados que contestaron el cuestionario no aportó sugerencias para mejorar o cambiar ciertas áreas en la Unidad de Programas Sociales que se habían mencionado en la

pregunta anterior (Pregunta 16), pero si hubieron 3 personas que si nos proporcionaron sugerencias que van relacionadas con la comunicación, presupuesto y definición de responsabilidades por escrito.

ANEXO 7: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO CONTESTADO POR USUARIOS DE LOS PROYECTOS SOCIALES DE LA CASA DE LA JUVENTUD Y DE LA CLINICA MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

Datos de Identificación

Sexo

Cuadro

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Femenino	34	50.00%
Masculino	34	50.00%
Total	68	100.00%

Análisis: Del 100% de las personas censadas en el municipio de Cuscatancingo que en total son 68, se encuestaron el 50.00% personas del sexo femenino, y 50.00% del sexo masculino.

Edad

Cuadro

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
18-24 AÑOS	26	38.24%
25-34 AÑOS	28	41.18%
35-44 AÑOS	9	13.23%
45-54 AÑOS	4	5.88%
55 O MÁS	1	1.47%
Total	68	100.00%

Análisis: Del 100% de las personas censadas en el municipio de Cuscatancingo que en total son 68, se encuestaron un 41.18% de personas entre las edades de 25-34 años, mientras que 38.24% está en las edades de 18-24 años; por otro lado un 13.23% tienen edades de 35-44 años, el 5.88% tiene 45-34 años, y finalmente el 1.47% tiene las edades de entre 55 a más.

Tabla Cruzada por Categoría de Edad con Genero

	18-24	24-34	35-44	45-54	55 o mas	Total
--	-------	-------	-------	-------	----------	-------

Hombre	11	15	6	1	1	34
Mujer	15	13	3	3	0	34
Total	26	28	9	4	1	68

Nivel Académico Alcanzado

Cuadro

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Primaria o menos	13	19.12%
Secundaria Incompleta	13	19.12%
Secundaria Completa	32	47.06%
Técnico/Universidad Incompleta	10	14.70%
Universidad Completa o más	0	0.00%
Total	68	100.00%

Análisis: Del 100% de las personas censadas que en total son 68, se encuestaron un 47.06% de personas con Secundaria Completa; un 19.12% de personas con un nivel de estudio alcanzado con Secundaria Incompleta; un 19.12% de personas con un nivel académico de Primaria o menos, y finalmente un 14.70% posee Técnico/Universidad Incompleta.

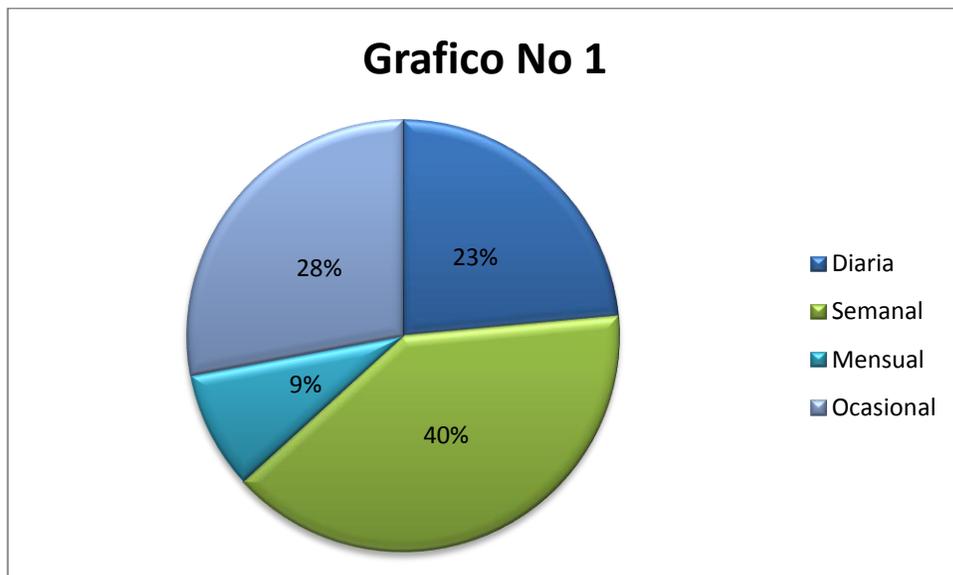
Pregunta No. 1

¿CON QUÉ FRECUENCIA HACE USO DE LAS INSTALACIONES DE LA CASA DE LA JUVENTUD O DE LA CLÍNICA MUNICIPAL SEGÚN SEA EL CASO?

Objetivo: Conocer la frecuencia de uso de las instalaciones de la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal

Cuadro N° 1

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Diaria	16	23.53%
Semanal	27	39.71%
Mensual	6	8.82%
Ocasional	19	27.94%
Total	68	100.00%



Análisis:

Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la clínica Municipal que en total son 68, se obtuvieron los

datos siguientes: El 39.07% de las encuestas, coincide en que los usuarios visitan al menos una vez por semana las instalaciones. El 27.94% manifiesta que visita las instalaciones de forma Ocasional, por otro lado el 23.53% coincide en que visita diariamente las instalaciones, mientras que el 8.82% afirma que solamente visita las instalaciones de manera Mensual.

Interpretación: Se observa que la mayoría de la población encuestada hace uso de los servicios que presta la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal al menos una vez por semana, lo cual significa que la Alcaldía de Cuscatancingo, con el apoyo de entidades no gubernamentales están apoyando al desarrollo de la comunidad, por medio de proyectos sociales impulsa

Tabla Cruzada por Categoría de Edad con Pregunta No 1

	Diaria	Semanal	Mensual	Ocasional	Total
18-24	11	6	3	6	26
25-34	4	15	0	9	28
35-44	0	4	1	4	9
45-54	1	2	1	0	4
55-mas	0	0	1	0	1
Total	16	27	6	19	68

Tabla Cruzada por Categoría de Nivel Académico con Pregunta No 1

	Diaria	Semanal	Mensual	Ocasional	Total
Primaria o menos	6	5	0	2	13
Secundaria Incompleta	4	7	0	2	13
Secundaria Completa	4	10	6	12	32
Técnico/Universidad Incompleta	2	5	0	3	10
Universidad Completa o mas	0	0	0	0	0
Total	16	27	6	19	68

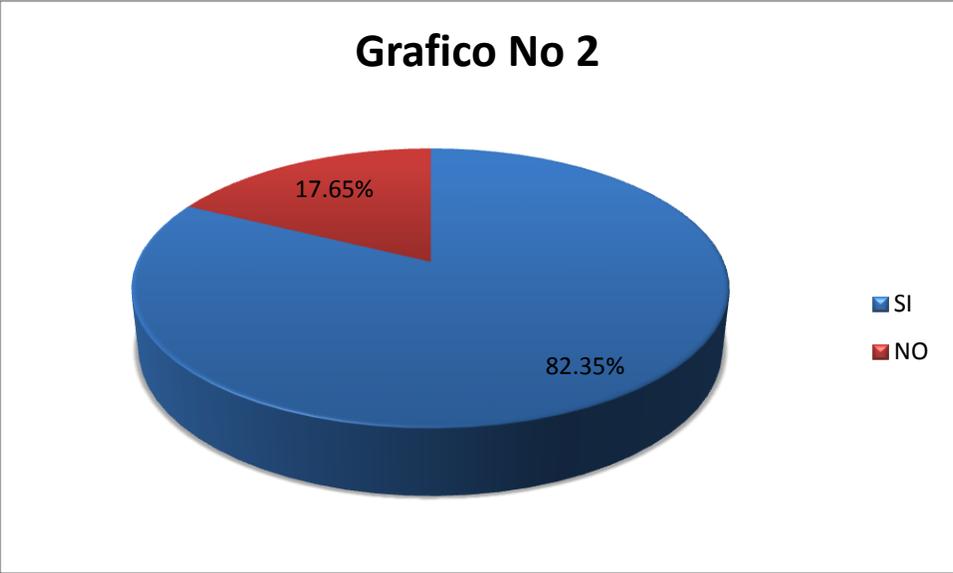
Pregunta N°2.

¿TIENE FACILIDAD DE ACCESO PARA HACER USO DEL SERVICIO?

Objetivo: Saber si la población de Cuscatancingo tiene facilidades para hacer uso de los servicios de la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal.

Cuadro N°2.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	56	82.35%
NO	12	17.65%
Total	68	100.00%



Análisis:

Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal que en total son 68, se obtuvieron los datos siguientes: Un 82.35% de la población encuestada informa que tiene las facilidades necesarias para hacer uso de los servicios que presta las diferentes Casas de la Juventud y la Clínica Municipal en el municipio de Cuscatancingo, mientras que un 17.65% opina que no tiene las facilidades para hacer uso de las instalaciones.

Interpretación: Se observa que la mayoría de la población censada, es decir el 82.35% de la misma opina que le es fácil hacer uso de los servicios que prestan las diferentes Casas de la Juventud y la Clínica Municipal del Municipio de

Cuscatancingo. Solo un 17.65% opina que no hay facilidad de acceso a los servicios de la misma.

Pregunta N°3

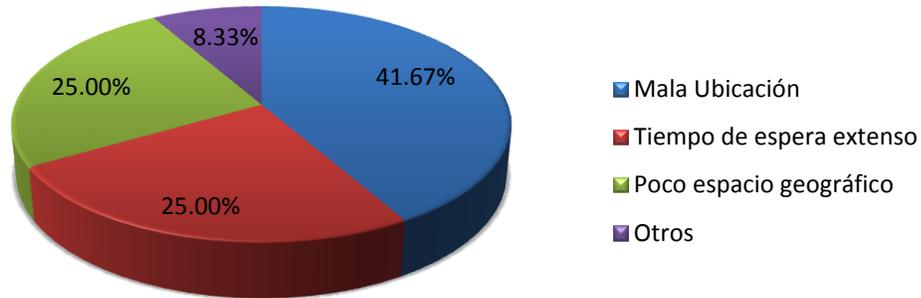
¿PORQUÉ NO CONSIDERA QUE ES DE FÁCIL ACCESO?

Objetivo: Conocer los motivos por los cuales a la población encuestada no le es de fácil acceso utilizar los servicios que presta la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal en el municipio de Cuscatancingo.

Cuadro N°3

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mala Ubicación	5	41.67%
Tiempo de espera extenso	3	25.00%
Poca Seguridad	0	0.00%
Poco espacio geográfico	3	25.00%
Otros	1	8.33%
Total	12	100.00%

Grafico No 3



Análisis: Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal que en total son 68, 12 de estas contestaron a nuestra encuesta que no tienen facilidad de acceso a los servicios. Por tanto, a estas 12 personas, se les consulta porqué consideran que el servicio no es de fácil acceso, a lo cual responden lo siguiente: El 41.67% considera que las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal del Municipio de Cuscatancingo, tienen una Mala Ubicación, por otro lado el 25.00% considera que los servicios, tienen un tiempo de espera extenso, otro 25.00% considera que el espacio geográfico es muy poco, y un 8.33% considera que son otros los factores que no le permiten un fácil acceso a los servicios de la casa de la cultura.

Interpretación: De un total de 12 personas que considera que no le es de fácil acceso a los servicios que presta la Casa de la Juventud de Cuscatancingo, la mayoría es decir el 41.67% considera que estas poseen una mala ubicación y debido a eso no le es posible a la población acudir a las instalaciones.

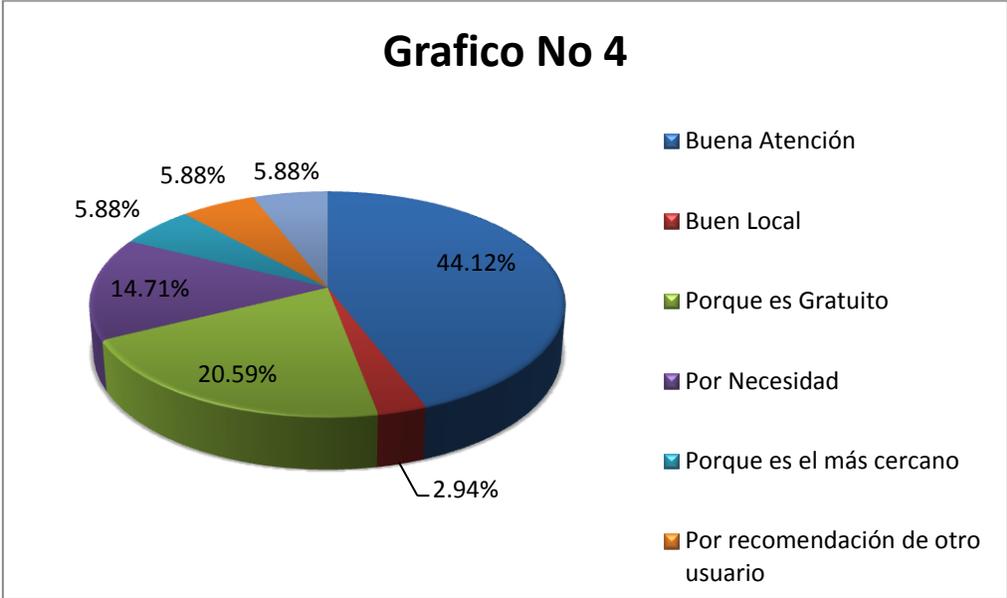
Pregunta N°4

¿QUÉ LO MOTIVA A VISITAR LAS INSTALACIONES?

Objetivo: Conocer qué motiva a la población para que visiten la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal.

Cuadro N°4

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Buena Atención	30	44.12%
Buen Local	2	2.94%
Porque es Gratuito	14	20.59%
Por Necesidad	10	14.71%
Porque es el más cercano	4	5.88%
Por recomendación de otro usuario	4	5.88%
Otros	4	5.88%
Total	68	100.00%



Análisis: Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal que en total son 68, el 44.12% de la población censada opina que visita las instalaciones debido a que hay una buena atención en la misma, lo cual los motiva a visitar; un 20.59% considera que visita las instalaciones porque el servicio es gratuito; por otro lado un 14.71% opina que únicamente hace uso del servicio por necesidad; otro 5.88% informa que asiste por Recomendación de otro usuario; un 5.88% informa que lo visita porque es el más cercano, otro 5.88% indica que visita por otros motivos y coinciden en que por este medio tienen oportunidades de superación dado que se les capacita y obtener mayores conocimientos, y finalmente un 2.94% considera que visita las instalaciones porque tienen un Buen Local.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal se puede concluir que en se está brindando un buen servicio dentro de la misma, la población está haciendo el uso debido de las instalaciones, dado que es de gran ayuda a la población, y les permite capacitarse en diferentes áreas ocupacionales. La mayoría de la población censada, es decir el 44.12% coincide en que en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal de Cuscatancingo se les da una buena atención, y eso los motiva a visitar con frecuencia la misma.

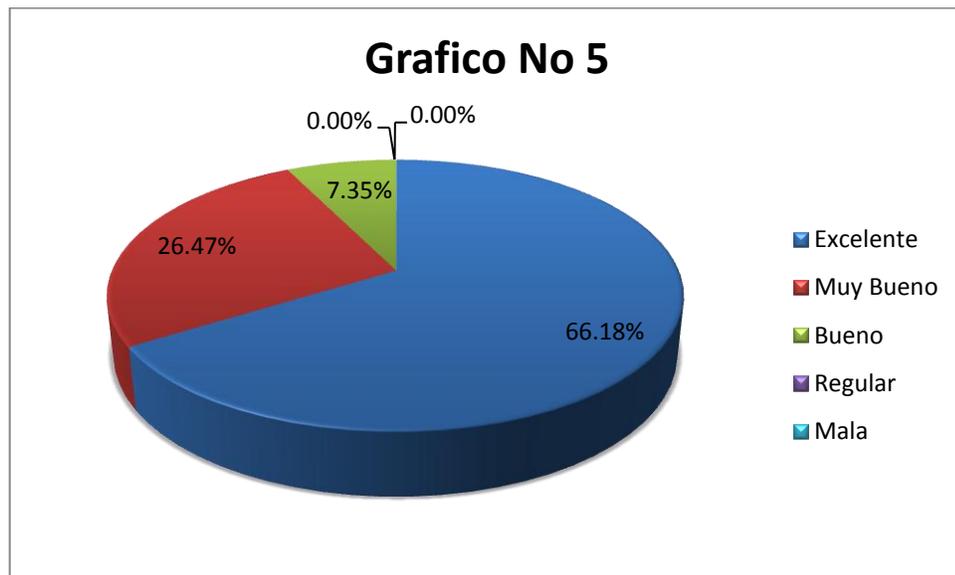
Pregunta N°5

¿CÓMO EVALÚA EL SERVICIO QUE PRESTA LA CASA DE LA JUVENTUD Y LA CLÍNICA MUNICIPAL EN CONJUNTO CON LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO?

Objetivo: Conocer la opinión de la población censada a cerca de la atención que se da en la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Cuadro N° 5

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelente	45	66.18%
Muy Bueno	18	26.47%
Bueno	5	7.35%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
Total	68	100.00%



Análisis: Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal que en total son 68, el 62.18% considera que la Casa de la Juventud y la Clínica Municipal en coordinación con la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, presta

un servicio Excelente; para un 26.47% el servicio es Muy Bueno; y finalmente un 7.35% informa que es un servicio Bueno.

Interpretación: Para la mayoría de la población censada es decir un 62.18%, las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal en conjunto con la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, está realizando una Excelente labor en el servicio que presta a la comuna; prestando servicios de forma gratuita; por tanto se puede decir que posee una gran aceptación por parte de sus usuarios.

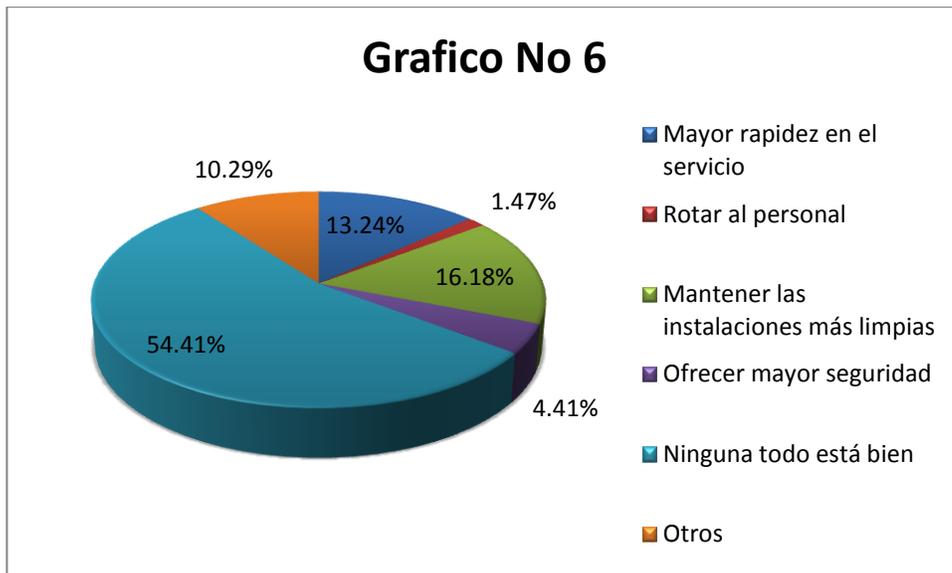
Pregunta N°6

¿QUÉ SUGERENCIA DARÍA A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO PARA QUE SE MEJORE EL SERVICIO EN LA CASA DE LA JUVENTUD Y LA CLÍNICA MUNICIPAL?

Objetivo: Conocer los aspectos que debe de mejorar la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para que se mejore el servicio de la Casa de la Juventud y Clínica Municipal.

Cuadro N° 6

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mayor rapidez en el servicio	9	13.24%
Rotar al personal	1	1.47%
Mantener las instalaciones más limpias	11	16.18%
Ofrecer mayor seguridad	3	4.41%
Ninguna todo está bien	37	54.41%
Otros	7	10.29%
Total	68	100.00%



Análisis: Del 100% de las personas censadas en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal que en total son 68, el 54.41% no daría sugerencias, dado que todo está bien, mientras que un

16.18% opina que las instalaciones deberían tratar de Mantenerse más limpias, un 13.24% pide se le brinde Mayor Rapidez en el servicio, y un 4.41% sugiere se Ofrezca mayor seguridad para los usuarios; el 1.47% pide se Rote al Personal; por otro lado 10.29% opina que son otras las sugerencias que darían entre ellas son: Tener mayor equipo de cómputo, máquinas para hacer ejercicios, más talleres de capacitación, mayor apoyo a los jóvenes de la comuna, mayor información de los talleres que se imparten.

Interpretación: Con la información obtenida, podemos observar que para la población la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en conjunto con las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal, están haciendo una buena labor dado que la población no da ninguna sugerencia para que se mejore el servicio de la misma.

Pregunta N°7

¿CONSIDERA NECESARIO QUE SE EJECUTEN ESTE TIPO DE PROYECTOS?

Objetivo: Saber si para la población es necesario que se ejecuten proyectos de apoyo en la comunidad.

Cuadro N°7

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	67	98.53%
NO	1	1.47%
Total	68	100.00%



Análisis: El 98.53% de la población censada que son en total 68, consideran necesario se ejecuten este tipo de proyectos de apoyo a la comuna; y solamente para un 1.47% no es necesario ejecutar los proyectos.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas, la población opina que es necesario que se ejecuten proyectos de apoyo para la comunidad.

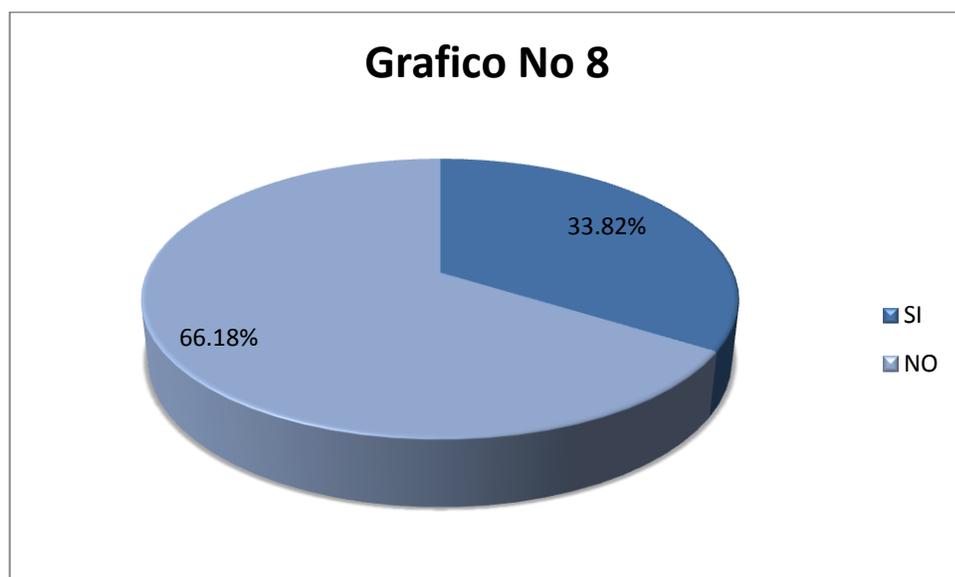
Pregunta N° 8

¿CONOCE USTED QUIENES SON LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN LOS PROYECTOS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDÍA?

Objetivo: Saber si la población conoce quienes son las organizaciones que participan activamente en los proyectos sociales que ejecuta la Alcaldía.

Cuadro N° 8

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	23	33.82%
NO	45	66.18%
Total	68	100.00%



Análisis: Del 100% de personas censadas, las cuales son un total de 68, el 66.18% manifiesta desconocer cuáles son las organizaciones que trabajan activamente en el desarrollo de los proyectos sociales que ejecuta la Alcaldía; mientras que un 33.82% sí conoce las organizaciones que trabajan activamente.

Interpretación: Con la información obtenida podemos considerar que más de la mitad de la población encuestada aunque hace uso de los servicios que presta la alcaldía en coordinación con las organizaciones de apoyo a los proyectos sociales, desconoce el nombre de estas organizaciones; por otro lado la población restante indica que sí sabe cuáles son estas instituciones.

Pregunta N°9

¿CUÁLES SON ESAS ORGANIZACIONES? MENCIONE AL MENOS 3 DE ELLAS.

De las 23 personas que respondieron de forma positiva a la pregunta 8, un 39.13% (10 personas) reconoce a la organización denominada PROCOMES, como una entidad de apoyo a la comunidad; el 60.87% restante, es decir 13 personas encuestadas que manifiestan saber cuáles son las organizaciones que trabajan activamente con la Alcaldía, no contesta o menciona ninguna de las entidades.

Con esto se concluye que la única organización de apoyo reconocida por la población, es PROCOMES, dado que imparten

clases de computación, entre otros talleres que brinda a la población; facilita equipo de cómputo, máquinas para hacer ejercicio, y ha brindado las instalaciones para que se desarrollen los talleres de capacitación.

Pregunta 10

¿SE MANTIENE INFORMADO DE LOS AVANCES Y DE LOS PLANES FUTUROS DE LOS PROYECTOS SOCIALES QUE EJECUTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO EN SU COMUNIDAD?

Objetivo: Saber si a la población se le da a conocer los avances y proyectos futuros que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	35	51.47%
NO	33	48.53%
Total	68	100.00%

Análisis: Del 100% de las personas censadas, las cuales son un total de 68, el 51.47% responde que se mantiene informado acerca de los avances en los proyectos sociales a futuro que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; por otro lado el 48.53%

responde que desconoce cuáles son los proyectos futuros que se ejecutan.

Interpretación: Con los datos obtenidos por medio de la encuesta realizada en las Casas de la Juventud y la Clínica Municipal, se confirma que más del 50% de la población censada se mantiene informada de los avances y planes futuros de los proyectos que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; mientras que un poco más del 40% desconoce cuáles son los planes y avances de los proyectos en la comuna.

PREGUNTA N°11

¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO DE COMUNICACION?

Objetivo: Conocer porqué medio se informa la población del Municipio de Cuscatancingo, a cerca de los proyectos futuros de la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Periódico	0	0.00%
Noticias	0	0.00%
Facebook	10	33.33%
Otras Personas	15	50.00%
Otro medio	5	16.67%
Total	30	100.00%

Análisis: Del 100% de personas censadas las cuales indicaron que se mantenían informadas de los avances y planes futuros de los proyectos sociales que ejecuta la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, las cuales son un total de 30, el 50% de estas es decir 15 personas indican que se dan cuenta de estos avances y proyectos, por medio de la Red Social Facebook, mientras que un 33.33% se da cuenta por medio de otras personas, las cuales según se ha verificado en las encuestas son parte del personal que labora en la Alcaldía, quienes se encargan de informar e invitar a sus vecinos y amigos a los talleres, capacitaciones y futuros proyectos que se ejecutan en la Alcaldía; por otro lado, tenemos el 16.67% de la población encuestada quienes indican que se dan cuenta de los planes por Otro Medio, el cual según se verifica en las encuestas ha sido por medio de visitas a las colonias de la municipalidad, carteleras informativas en el municipio, unidades móviles con parlantes.

Interpretación: Con la información obtenida mediante las encuestas, se puede observar que la población en su mayoría, se informa de los avances y planes futuros de los proyectos sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, y estos se informan por medio de las redes sociales; en este caso en particular por medio de Facebook, dado que los usuarios de la

Casa de la Juventud, en su mayoría son jóvenes, quienes están pendientes de informarse por medio de las redes sociales.

PREGUNTA N°12

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROYECTOS SOCIALES Y DE INFRAESTRUCTURA QUE CONOCE Y QUE HAN BENEFICIADO A LA POBLACIÓN INFANTIL, JUVENIL, A LAS MUJERES, A LOS ADULTOS EN GENERAL Y A LOS ADULTOS MAYORES?

Análisis: De las 51 personas censadas en las Casas de la Juventud de la municipalidad de Cuscatancingo, solo respondieron a esta pregunta 16 personas es decir el 31.37%, las cuales coinciden en que la comuna se ha encargado de realizar proyectos de apoyo a la población en general, siendo los más importantes y conocidos por la población Las Clases de Computación, que se imparten los días Sábados en horas de la mañana impartidos por personal de Procomes, el uso de máquinas y equipo de gimnasio, talleres de oficios varios, clases de danza moderna, aeróbicos, clases de música, jornadas médicas, clases de deporte, talleres de manualidades, actualmente también se está realizando la construcción del nuevo edificio de la Alcaldía, Exámenes Médicos gratis. Por otro lado, 35 de las personas encuestadas es decir el 68.63% se limitó a no responder a la pregunta realizada.

ANEXO 8: INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENTREVISTA CONTESTADA POR EL GERENTE GENERAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. PROPÓSITO

Obtener información real y confiable de las debilidades y oportunidades que tiene la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la cual permita realizar un diagnóstico sobre la Creación de un Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales.

B. PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Posee la Alcaldía una filosofía organizacional?

Sí, claro que tenemos nuestra filosofía.

2. ¿Cuenta a la alcaldía con una estructura organizativa actualizada?

Sí tenemos una estructura organizativa, pero en ella hay inconsistencias, y no esta actualizada.

3. ¿Considera que la estructura organizativa actual es la adecuada para cumplir con las necesidades de la entidad?

No, debemos de actualizarla para cumplir con las necesidades de la municipalidad.

4. ¿A su criterio, es necesario replantear la estructura organizativa actual?

Sí, muy necesario.

5. ¿Considera que existe una buena definición de la línea de mando en la alcaldía?

No.

6. ¿El personal de la jefatura tiene definidas las funciones que le compete?

Sí se han definido, pero estas han sido de manera verbal, y no de forma escrita como deberían de estar.

7. ¿Qué medio utiliza para darle a conocer a los empleados las funciones que deben realizar?

Se les informa de forma verbal, dado que se tienen algunos manuales de descripción de puestos, pero estos no se encuentran actualizados, por tanto únicamente se hace de forma verbal.

8. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los jefes y los empleados?

Sí. Hay una buena comunicación entre jefes y empleados, siempre hay problemas como en toda organización, pero estos se tratan de arreglar de la mejor manera.

9. ¿Se evalúa el desempeño de los empleados?

No. No se evalúa, dado que no se tiene un instrumento para la evaluación.

10. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?

Si la respuesta a la pregunta 8 es negativa, pasar a la siguiente pregunta.

11. ¿Se proporcionan recursos de capacitación que ayuden al desempeño de los empleados?

Sí. Se realizan ciertas capacitaciones con el personal.

12. ¿Considera que con los recursos que actualmente poseen las jefaturas se realizan todas las actividades?

No, en la Alcaldía hacen falta muchos recursos para las actividades que se necesitan realizar, por tanto el personal desarrolla su labor con lo que se tiene, dado que para ciertas cosas que se consideran necesarias en la municipalidad no se tienen los recursos necesarios para cubrirlas.

13. ¿En qué departamento o unidad de la alcaldía considera necesaria la elaboración de los procesos funcionales?

Es necesario, en el Departamento de Desarrollo Humano, específicamente en la Unidad de Programas Sociales.

14. ¿La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo cuenta con los recursos financieros necesarios para la ejecución del Proyecto de Creación de una Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales?

No, porque para esto se debe de contratar personal calificado, o una empresa que se dedique a esto, y requiere incurrir en la utilización de los fondos, por tanto no es posible realizar dicha inversión.

**ANEXO 9: INFORMACION OBTENIDA DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES QUE EJECUTA LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.**

A. PROPÓSITO

Obtener información real y confiable de las debilidades y oportunidades que tiene la Unidad de Programas Sociales del Departamento de Desarrollo Humano de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la cual permita realizar un diagnóstico sobre la Creación de un Unidad Organizativa y sus Procesos Funcionales.

B. PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Posee estructura orgánica el Departamento de Desarrollo Humano?

No.

2. ¿Qué Unidad del Departamento de Desarrollo Humano considera que necesita una reestructuración orgánica?

Programas Sociales.

3. ¿Qué función desempeña la Unidad de Programas Sociales en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo?

Los programas sociales son los encargados de velar por el desarrollo, mejora, organización, bienestar de

las comunidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

4. ¿Cómo está compuesta la Unidad de Programas Sociales?

La Unidad de Programas Sociales está compuesta por 3 programas los cuales son:

- Desarrollo Humano Comunitario,
- Deporte, Niñez y Juventud,
- Salud.

5. ¿En qué consiste cada uno de esos programas?

- **Deporte, Niñez y Juventud (DNJ):** Este se encarga de fomentar a la juventud el deporte, cultura y organización. Deporte, Niñez y Juventud también cuenta con un programa de becas para niños de parvularia a noveno grado. También tiene programa de becas para bachillerato y universidad, pero en este programa solamente hay 12 jóvenes y se prevé que este año se agreguen 12 estudiantes más.

DNJ cuenta con tres casas de la Juventud, las cuales están debidamente equipadas (máquinas para hacer ejercicios, centro de cómputo para hacer las tareas) de tal manera que los niños y

jóvenes aprovechen las prestaciones de la municipalidad. Las casas de la juventud están ubicadas en puntos estratégicos como Santa Clara, San Antonio, y la última en Mariona.

DNJ cuenta con un coordinador, un profesor y un promotor de deporte.

- **Desarrollo Humano Comunitario (DHC):** Está constituido por nueve técnicos(as) sociales y una coordinadora. DHC como usualmente se conoce es el encargado de velar por el desarrollo y organización dentro de las comunidades del municipio, entre las funciones que realiza DHC tenemos:
 - Organización de Comunidades
 - Creación de Directivas
 - Creación de Comité de Líderes Directivos
 - Programas Culturales
 - Comités de Mujeres
 - Programas enfocados al Desarrollo Social, como por ejemplo: Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño y Exposiciones Fotográficas.

- **Salud:** Esta se encarga de realizar Brigadas Médicas recorriendo todas las comunidades donde se dan consultas de Nutrición, Odontología, Ginecología, Medicina General, campañas contra el Virus de Inmunodeficiencia Humana VIH, campañas informativas y preventivas.

Salud cuenta con una clínica municipal, la cual está ubicada dentro del Mercado Municipal de Cuscatancingo, se realizan visitas domiciliarias para usuarios que le es imposible acercarse a la clínica.

Cuenta con dos médicos, uno con plaza fija y otro como voluntariado.

Dentro de Salud, se encuentra también Protección Civil, el cual se encarga de realizar las gestiones de riesgo en las comunidades, enseñándoles a estas a organizarse en una situación de riesgo, delegando comisiones municipales quienes son los encargados de velar por la seguridad de los vecinos.

Protección Civil, Previene responder a emergencias, también se encarga de realizar simulacros con las comunidades ante cualquier imprevisto, ya sean Inundaciones, Terremotos,

Incendios, etc. Protección Civil, cuenta con once comisiones y los responsables de estas, son el coordinador y una persona de apoyo delegada de Protección civil del Gobierno. Trabaja en coordinación con ONG'S, Fuerza Armada.

6. ¿Existe alguna área encargada de fiscalizar la ejecución de los proyectos sociales?

Sí. Son denominadas Estructuras las cuales están formadas por líderes y lideresas de todo el municipio, con un total de 15 personas; las cuales han sido impulsadas a través del Comité de Desarrollo Local (CDL), las cuales se han capacitado para la fiscalización del buen funcionamiento de los bienes públicos.

7. ¿Cuál es el marco legal que rige la Unidad de Programas Sociales?

Sí. El Código Municipal, Ley de la Carrera Administrativa, Reglamento Interno Municipal.

8. ¿Existen organizaciones sin fines de lucro que apoyen económicamente la ejecución de los Proyectos Sociales?

Sí

9. ¿Con cuántos donadores cuenta la unidad de Programas Sociales?

Son los siguientes:

- Fundación Maquilishuat (FUMA).
- Servicio Social Pasionista.
- Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP).
- Circulo Solidario.
- Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).
- Oxford Commitee for Famine Relief que es Comité Oxford para la lucha contra el Hambre (OXFAM International).

10. ¿Le presentan informes de avances de los Proyectos Sociales a las ONG'S?

Sí.

11. ¿Con qué frecuencia?

Anualmente.

12. ¿Al finalizar el proyecto presentan a las ONG'S reportes del impacto social de la inversión de sus donativos?

Sí. Se presenta un reporte por los proyectos realizados.

13. ¿Involucran al donador en el proceso administrativo o solo en la parte de la contribución económica?

Sí, Existen donadores que si les gusta colaborar con la planificación y desarrollo de los proyectos.

