

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



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL  
CONTRIBUYENTE PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**EDÉN ROMEO REYES VÉLEZ**

**LILIANA GUADALUPE ARDÓN DE GUADRÓN**

**PAOLA LISSETTE AGUIRRE TORRES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO DEL 2012**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : MAE. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

FEBRERO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todo poderoso:** infinitas gracias a nuestro **Padre Celestial** por regalarnos el don de la vida y por haberme permitido culminar uno de mis grandes sueños por proveerme de sabiduría e inteligencia en toda mi carrera universitaria; así mismo, por darme la fortaleza y el apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

**A mis padres:** por todo el amor y cariño incondicional que me han brindado en todo estos años, por el sacrificio enorme en apoyarme en mis estudios, superación y consuelo en mis problemas, a **mis hermanos** por brindarme su cariño y palabras de superación.

**A mi esposo:** por las muestras de amor, cariño y palabras de superación incondicional  
**A mis hijos** por el amor que me inspiran a salir adelante en todo momento.

**Liliana Guadalupe Ardón de Guadrón**

**A DIOS TODO PODEROSO** que es el centro de mi vida que con su inmenso amor y bondad me regalo la sabiduría e inteligencia necesaria para alcanzar una nueva meta en mi vida, así como también la fortaleza en todos los momentos difíciles.

**A mis padres** por su amor, comprensión, apoyo económico y moral incondicional y sobre todo sus oraciones en los momentos difíciles y por haber confiado siempre en mí.

**A mis hermanas** por estar siempre dispuesta a dar apoyo, comprensión y oraciones. **A mis abuelos** que con su ejemplo de superación son mis ejemplos a seguir en mi proyecto de vida.

**A Lic. Ricardo Rebollo** por su aporte de sus conocimientos que fueron parte fundamental en la investigación.

**Paola Lissette Aguirre Torres**

**A JEHOVA DIOS Y SU HIJO JESÚS** que con su inmenso amor y misericordia me dio la sabiduría y la salud necesaria para alcanzar una nueva meta

**A mis padres** por sus sacrificios y por su apoyo

**A mi hija** por darme su amor y por ser el centro de mi vida y la principal fuente de mi inspiración. **A mi hermano** por estar siempre dispuestos a brindar todo su apoyo y comprensión.

**A mis tíos** que me ayudaron en distintas áreas y en consejos sabios para mi formación tanto académica y personal.

**A mis compañero de tesis** por haber dedicado esfuerzos en la culminación de nuestro trabajo de graduación.

**Edén Romeo Reyes Vélez**

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| RESUMÉN .....  | i   |
| INTRODUCCIÓN .....   | iii |
| CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA. .... | 1   |
| A. Generalidades del Municipio y Gobierno de la Ciudad de Soyapango.....   | 1   |
| 1. Antecedentes.....   | 1   |
| a. Municipio .....   | 1   |
| b. Misión y Visión .....   | 2   |
| i. Misión .....  | 2   |
| ii. Visión.....  | 2   |
| c. Delimitación geográfica .....   | 2   |
| d. Gobierno Municipal de la ciudad de Soyapango .....  | 2   |
| e. Estructura organizativa actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.....   | 3   |
| i. Gerencia financiera .....   | 4   |
| ii. Gerencia de extensión comunitaria, sectorial y territorial. ....   | 4   |
| iii. Gerencia administrativa .....   | 4   |
| iv. Gerencia de planificación y desarrollo urbano .....  | 5   |
| v. Gerencia de servicios externos municipales.....   | 5   |
| vi. Gerencia de mercados.....  | 5   |
| • Estructura organizativa actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.....  | 6   |
| f. Aspectos legales .....  | 7   |
| i. Constitución de la República de El Salvador .....   | 7   |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| ii.   | Código Municipal.....   | 9  |
| iii.  | Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública(LACAP) ..... | 9  |
| iv.   | Ley de la Carrera Administrativa Municipal .....                                | 9  |
| v.    | Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal .....            | 9  |
| vi.   | Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.....                       | 10 |
| vii.  | Ley General Tributaria Municipal .....  | 10 |
| viii. | Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).....         | 10 |
| 2.    | Administración .....  | 10 |
| a.    | Concepto de administración .....  | 10 |
| b.    | Administración estratégica.....   | 11 |
| i.    | Definición de administración estratégica.....                                   | 11 |
| ii.   | Etapas de la administración estratégica.....                                    | 11 |
| •     | La formulación de la estrategia .....   | 11 |
| •     | La implementación de la estrategia .....  | 12 |
| •     | La evaluación estratégica.....  | 12 |
| iii.  | Términos clave de la administración estratégica.....                            | 12 |
| iv.   | Beneficios de la Administración estratégica .....                               | 14 |
| v.    | Beneficios no financieros .....   | 15 |
| 3.    | Planeación estratégica.....   | 16 |
| a.    | Definición de plan.....   | 16 |
| b.    | Estrategia .....  | 16 |
| i.    | Conceptualización .....   | 16 |
| ii.   | Tipos de estrategias .....  | 17 |
| iii.  | Niveles de estrategias.....   | 18 |

|   |    |
|---|----|
| • Nivel 1: Estrategia a nivel corporativo .....                                       | 18 |
| • Nivel 2: Estrategia a nivel de negocios .....                                       | 18 |
| • Nivel 3: Estrategia a nivel funcional .....   | 19 |
| iv. Conceptualización Planeación estratégica .....                                    | 19 |
| v. Importancia de la Planeación estratégica.....                                      | 20 |
| vi. Principios de Planeación estratégica .....  | 21 |
| vii. Característica de la Planeación estratégica.....                                 | 21 |
| viii. Pasos de la planeación estratégica .....  | 22 |
| 4. Definición de Gerencia y cliente .....   | 23 |
| a. Las funciones de la gerencia .....   | 24 |
| b. Cliente y contribuyente.....   | 26 |
| i. Concepto de Contribuyente: .....   | 26 |
| ii. Conceptos de cliente .....  | 26 |
| iii. Clasificación del cliente.....   | 27 |
| iv. Características del cliente .....   | 28 |
| c. Servicio al cliente .....  | 28 |
| i. Definición de servicio.....  | 28 |
| ii. Importancia del Servicio al cliente .....   | 29 |
| iii. Características del servicio al cliente.....                                     | 29 |
| 5. Método de análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ..... | 30 |
| a. Importancia.....   | 30 |
| d. Características .....  | 31 |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR..... | 32 |
|---|----|

|      |  |    |
|------|--|----|
| A.   | Objetivos de la investigación .....            | 32 |
| 1.   | Objetivo general .....                         | 32 |
| 2.   | Objetivos específicos .....                    | 32 |
| B.   | Metodología de la investigación .....          | 32 |
| 1.   | Métodos y técnicas .....                       | 32 |
| a)   | Métodos .....                                  | 32 |
| i.   | Análisis .....                                 | 33 |
| ii.  | Síntesis .....                                 | 33 |
| 2.   | Fuentes de recolección de la información ..... | 33 |
| a)   | Fuentes Primarias .....                        | 33 |
| i.   | Encuesta .....                                 | 33 |
| ii.  | Entrevista .....                               | 34 |
| iii. | La observación directa .....                   | 34 |
| b)   | Fuentes Secundarias .....                      | 34 |
| i.   | Alcance y limitaciones .....                   | 34 |
| ii.  | Determinación del área geográfica .....        | 34 |
| iii. | Determinación del universo y muestra .....     | 35 |
|      | • Universo .....                               | 35 |
|      | ✓ Contribuyentes .....                         | 35 |
|      | ✓ Empleados .....                              | 35 |
|      | • Muestra .....                                | 35 |
|      | ✓ Contribuyentes .....                         | 35 |
|      | • Justificación de la muestra .....            | 36 |
| iv.  | Recolección de datos .....                     | 37 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| •   | Cuestionario.....  | 37 |
| v.  | Descripción de la situación actual de los contribuyentes en la Alcaldía municipal .....  | 37 |
| •   | Servicios y proyectos de la municipalidad .....  | 37 |
| •   | Frecuencia de visita y Tipos de servicios municipales. ....  | 38 |
| •   | Atención al cliente y tiempo de espera.....  | 38 |
| •   | Capacitación al personal .....   | 38 |
| •   | Satisfacción del servicio .....  | 38 |
| •   | Instalaciones.....   | 38 |
| •   | Ubicaciones internas de las áreas de servicio .....  | 39 |
| •   | Mobiliario y equipo.....   | 39 |
| vi. | Descripción del diagnóstico de la unidad de Gerencia Administrativa y jefaturas de departamento, de la Alcaldía Municipal de Soyapango. (Anexo N°2 y 3)..... | 39 |
| •   | Funciones de Gerencia y Departamentos Administrativa.....  | 40 |
| C.  | Gerencia administrativa.....   | 41 |
| 1.  | Funciones de la Gerencia administrativa.....   | 41 |
| a.  | Otorgar servicios de apoyo interno a toda la administración Municipal.....   | 41 |
| b.  | Impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución.....   | 42 |
| 2.  | Políticas de la Gerencia administrativa .....  | 42 |
| 3.  | Recursos .....   | 42 |
| a.  | Recursos Humanos .....   | 42 |
| b.  | Recursos Materiales .....  | 42 |
| c.  | Recursos Financieros .....   | 43 |
| d.  | Recursos Técnicos .....  | 43 |
| 4.  | Proyectos de Desarrollo Local. ....  | 43 |



|  |  |    |
|--|--|----|
| D.   | Aplicación del método FODA dirigido a los empleados de la Gerencia Administrativa.....           | 46 |
| 1.   | Condiciones internas de la Organización .....  | 46 |
| a)   | Fortalezas de la Gerencia Administrativa .....   | 46 |
| b)   | Debilidades de la Gerencia Administrativa .....  | 46 |
| 2.   | Condiciones externas .....   | 47 |
| a)   | Oportunidades de la Gerencia Administrativa.....   | 47 |
| b)   | Amenazas de la Gerencia Administrativa.....  | 48 |
| E.   | Conclusiones y Recomendaciones.....  | 53 |
| 1.   | Conclusiones .....   | 53 |
| 2.   | Recomendaciones.....   | 54 |
| CAPITULO III: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE” ..... |  | 55 |
| A.   | Importancia del Plan estratégico .....   | 55 |
| B.   | Misión y Visión .....  | 55 |
| 1.   | Misión:.....   | 55 |
| 2.   | Visión .....   | 55 |
| C.   | Objetivos para la Gerencia Administrativa.....   | 56 |
| 1.   | Objetivo General .....   | 56 |
| 2.   | Objetivos específicos .....  | 56 |
| D.   | Valores para la Gerencia Administrativa .....  | 56 |
| E.   | Estrategia propuesta para la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango ..... | 57 |
| 1.   | Estrategia N°1: Programa de capacitación al personal.....  | 57 |
| a)   | Contenido del programa de capacitación al personal administrativo .....                          | 58 |
| i.   | Tema 1: Importancia del servicio al contribuyente .....  | 58 |

|      |                                 |    |
|------|---------------------------------|----|
| •    | Objetivo .....                  | 58 |
| •    | Contenido .....                 | 58 |
| •    | Metodología.....                | 59 |
| •    | Responsables .....              | 59 |
| •    | CRONOGRAMA DE MODULO N°1 .....  | 60 |
| ii.  | Tema 2: Relaciones Humanas..... | 61 |
| •    | Objetivo .....                  | 61 |
| •    | Contenido .....                 | 61 |
| •    | Metodología.....                | 61 |
| •    | Responsables .....              | 61 |
| •    | CRONOGRAMA DE MODULO N°2 .....  | 63 |
| iii. | Tema 3: Trabajo en equipo ..... | 64 |
| •    | Objetivo .....                  | 64 |
| •    | Contenido .....                 | 64 |
| •    | Metodología: .....              | 64 |
| •    | Responsables .....              | 64 |
| •    | CRONOGRAMA DE MODULO N° 3.....  | 66 |
| iv.  | Tema 4: La actitud.....         | 67 |
| •    | Objetivo .....                  | 67 |
| •    | Contenido .....                 | 67 |
| •    | Metodología.....                | 67 |
| •    | Responsables .....              | 67 |
| •    | CRONOGRAMA DE MODULO N°4 .....  | 68 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 2. | Estrategia N°2: Creación del Departamento de atención al contribuyente .....   | 69 |
| a. | Objetivo .....   | 69 |
| b. | Propuesta de Unidad orgánica de la Gerencia Administrativa .....   | 70 |
| c. | CRONOGRAMA DE ESTRATEGIA N°2: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE .....   | 71 |
| 3. | Estrategia N°3: Sistema para el mantenimiento de instalaciones, mobiliario y equipo. ....  | 72 |
| a. | Objetivo .....   | 72 |
| b. | CRONOGRAMA DE ESTRATEGIA N°3: SISTEMA PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO .....  | 73 |
| 4. | Estrategia N°4: Promoción y publicidad de los servicios municipales y proyectos de desarrollo local de la Alcaldía de Soyapango. ....                              | 74 |
|    | Objetivo .....   | 74 |
| a. | Afiches Publicitarios .....  | 74 |
| b. | Hojas volantes .....   | 74 |
| c. | Cuñas publicitarias .....  | 74 |
| d. | Redes Sociales .....   | 74 |
| e. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ESTRATEGIA N°4: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES Y PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL DE LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO. .... | 75 |
| F. | Plan de implementación necesaria para la adecuada ejecución del Plan Estratégico en la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango. ....         | 76 |
| 1. | Objetivo General: .....  | 76 |
| 2. | Objetivos específicos: .....   | 76 |
| 3. | Recursos para la implementación del Plan Estratégico. ....   | 77 |
| a) | Recursos Humanos .....   | 77 |
| b) | Recursos Materiales .....  | 78 |

|   |    |
|---|----|
| c) Recursos Técnicos .....  | 79 |
| d) Recursos Financieros .....   | 79 |
| 4. Presupuestos.....  | 80 |
| a) Presupuesto del Plan estratégico.....  | 86 |
| 5. Cronograma de actividades para la implementación del Plan Estratégico en la Gerencia Administrativa. | 87 |
| 6. Seguimiento y control de Plan Estratégico .....  | 87 |
| a) Seguimiento del Plan estratégico .....   | 87 |
| b) Control del Plan Estratégico .....   | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 89 |
| ANEXOS .....  | 1  |

## RESUMÉN

La problemática en la mala atención al contribuyente en la Alcaldía Municipal de Soyapango, se desarrolla sobre la base de una serie de factores administrativos, políticos, económicos, sociales y culturales; ante esta situación tan compleja se plantea el problema en estos términos: ¿En qué medida un plan estratégico en la Gerencia Administrativa favorecerá la atención al contribuyente al momento de prestar sus servicios y proyectos de desarrollo social?, a partir de este punto se formulan los objetivos del presente trabajo, que están orientados a investigar la situación actual de la planificación estratégica en la Gerencia Administrativa y su incidencia en la atención al contribuyente en la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.

Para alcanzar los objetivos detallados en el presente trabajo se hizo una investigación de campo guiada por la rigurosidad que el método descriptivo para la cual fue necesaria la aplicación de técnicas de investigación tales como la observación Directa, la encuesta y la entrevista estructurada; por tratarse de la medición de variables controlables e incontrolables para la institución, la recolección de información se realizó a partir de dos universos: los empleados municipales y los contribuyentes de la Municipalidad, una vez recolectada la información, se elaboró un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal obteniendo las siguientes conclusiones: Existe una falta de orientación al contribuyente acerca de los servicios y proyectos de desarrollo local por factores de poca publicidad en todo el municipio, es importante mencionar que no existe una capacitación constante al personal lo que causa una deficiencia, no existe motivación a los empleados, las instalaciones se consideran inadecuadas por espacio y falta de mantenimiento así como también el mobiliario y equipo se evalúa desfasado a las necesidades.

La conclusión más relevante a la que se llegó después de haber realizado el diagnóstico, es que no hay una visión integral y estratégica por parte de la Gerencia Administrativa ya que cada uno de los jefes y empleados solamente están basados en trabajar en el desarrollo de sus actividades cotidianas y no identifican la necesidad de cada uno de los contribuyentes.

Finalmente se presentara una propuesta en la cual se detallan 4 estrategias muy importantes para la debida aplicación del plan estratégico se incluye la formulación de, misión visión y valores institucional;

sobre esta base se desarrolla la planeación a largo plazo en la debida realización en el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo de graduación.

Finalmente se estable un seguimiento y control del plan estratégico propuesto para el cumplimiento de objetivos y los resultados sean los esperados que es mejorar la atención al contribuyente tomando en cuenta la opinión de cada uno.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con el objetivo de proporcionar a la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango, un planeación estratégico que sirva como herramienta administrativa a la Gerencia Administrativa para obtener la satisfacción de cada uno de los contribuyentes en la atención, logrando un buen desarrollo y eficiencia en la municipal.

El contenido del trabajo se representa en tres capítulos denominados y detallados a continuación.

El primer capítulo se denomina: Aspectos generales sobre Gobiernos Municipales, Municipio y Alcaldía de la ciudad de Soyapango y marco teórico sobre la Planeación Estratégica.

El contenido de este capítulo consistió en detallar las generalidades del Municipio, Gobierno de la Ciudad de Soyapango, a la vez que se integro conceptos básicos de Administración y de Planeación Estratégica que fortalecen para el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo se denomina: Diagnóstico de la situación actual sobre la Planeación Estratégica en la Gerencia Administrativa y su incidencia en la atención al contribuyente de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Se determino el método descriptivo para el desarrollo, así como también se hizo uso de técnicas de investigación como: encuesta, entrevista y observación directa que facilitaron un diagnostico fidedigno; se realizó el método F.O.D.A. con los empleados de la Gerencia Administrativa con el objetivo de interactuar e identificar aspectos fundamentales para el logro de los resultados esperados. Finalmente se concluyo de acuerdo al diagnóstico actual y fue así que se recomendó a la Municipalidad para un mejoramiento en la atención al contribuyente.

El tercer capítulo se denomina: Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia Administrativa y su incidencia en la atención al contribuyente” el cual contiene el diseño de un plan estratégico para ser implementado por la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango, éste inicia con la elaboración de la misión visión y valores de la Alcaldía, propuesta de cuatro estrategias a implementar que contribuirán a alcanzar lo siguiente: Mejoramiento en mantenimiento de Instalaciones, mobiliario y equipo, creación de un departamento en atención al contribuyente, programa de capacitación al personal y mejoramiento en la publicidad y promoción en los servicios y proyectos de desarrollo local; seguidamente se proponen plan de implementación necesaria para la adecuada ejecución del Plan Estratégico en la

Gerencia Administrativa con la finalidad de ejecutar las estrategias para alcanzar los objetivos trazados en el plan, de igual manera se presenta cronogramas de implementación que indicará y facilitará la puesta en marcha de dicha propuesta. Se espera finalmente que con el esfuerzo del personal, apoyo de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango incremente la eficiencia en la prestación de servicios y una buena atención al contribuyente.



## **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE GOBIERNOS MUNICIPALES, MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**

### **A. Generalidades del Municipio y Gobierno de la Ciudad de Soyapango**

#### 1. Antecedentes

##### a. Municipio

El nombre de Soyapango significa “Llano de los soyates o valle de las palmeras”. La historia del municipio que hoy conocemos como Soyapango, ha sufrido una variada metamorfosis, como lo son:

- COYAPANGO
- ZOYAPANGO
- TZOYAPANGO
- SAN ANTONIO ZOYATPANGO DEL LLANO
- SOYAPANGO

En el año, 1550 se llamó caserío de "Coyapango" y en 1740, este poblado que pertenecía a la parroquia de "Tonacatepeque" fue denominado San Antonio de Zoyatpango. En 1824 fue anexado al Departamento de San Salvador; 1830 perteneció al Distrito Central de San Salvador y en 1969 obtuvo el título de Ciudad.

El municipio de Soyapango se le denotaba por parte rural dividida en ocho cantones: Buenavista, El Cacao, El Guaje, El Limón, El Matazano, El Tránsito, Prusia y Venecia.

El gentilicio es: SOYAPANENSES.

Su toponímico: Xoy Apán Ho (Soyapango) “La inundada planicie de los palmares”<sup>1</sup>

En la actualidad existen programas de asistencia técnica que ayuda a fortalecer el desarrollo del Municipio tal como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), entre otros.

---

<sup>1</sup> Tomado de la Revista Cultural “Así es El Salvador” (1971)

## b. Misión y Visión

### i. Misión

- “Somos una municipalidad eficiente responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económicas y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario”

### ii. Visión

- “Aspiramos al fortalecimiento modernizado y eficiente del trabajo municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que proporcione un modelo alternativo, humanista y democrático”

## c. Delimitación geográfica

El municipio de Soyapango tiene una extensión territorial de 29.72 kilómetros cuadrados y está situado a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador; limita al norte con Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur con Santo Tomás y San Marcos, al este con Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado y San Salvador; se localiza en el centro del AMSS.

La Alcaldía Municipal está ubicada en la calle Roosevelt poniente y la 1° avenida Sur, Barrio El Centro, Soyapango.

## d. Gobierno Municipal de la ciudad de Soyapango

En los ochentas en El Salvador, las Municipalidades se caracterizaron porque las autoridades que lo administraban eran elegidas por el pueblo por medio de elecciones que se llevaban a cabo cada dos años. En el periodo de 1080 – 1982, el recurso humano se conformaba por 75 empleados los cuales atendían distintas actividades de la Alcaldía. La municipalidad desde hace mucho tiempo representa una de las alcaldías de mayor importancia debido al establecimiento cada vez mayor de fabricas instaladas sobre el Boulevard del Ejercito Nacional y también por el crecimiento poblacional. Lo anterior significaba un reto para los gobiernos municipales, ya que la ciudadanía demandaba con mayor fuerza las soluciones de problemas como alumbrado, aseo, mejoramiento de mercados municipales, seguridad, debido que es el

centro donde existe mayor vinculación de personas; a pesar de la existencia de cinco mercados que se establecían en la Urbanización Ciudad Credisa, Bosques del Matazano, Las Margaritas, Colonia Santa Lucía y Las Palmeras, entre otros.

A través del tiempo ha existido el interés por mejorar y darles mejor vida a los ciudadanos de Municipio de Soyapango por medio de programas que beneficien económicamente, mejoramiento de mercados y parques, programas que ayudan a la superación personal, promoción del deporte, entre otros. En la actualidad se ha incrementado el personal a 371, con el objetivo de ofrecer servicios con calidad al usuario.

#### e. Estructura organizativa actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango

Hoy en día la estructura organizativa de la Alcaldía y conforme a lo establecido en el art. 24 del Código Municipal, la autoridad máxima está representada por el Consejo Municipal, formando parte el Alcalde, Secretario, Síndico y 12 Concejales o Regidores; dentro de sus funciones principales está la de establecer políticas generales de la municipalidad, de forma que exista adecuadas reglas de convivencia de la comunidad, por medio de fomentar y orientar la participación en el proceso de formación de la sociedad local y también el establecimiento de la justicia social.

Es papel de los Concejales decretar los reglamentos internos y ordenanzas de la Municipalidad, lo cual ayuda a regular la prestación de servicios municipales y los servicios de impuestos, tasas, derechos, contribuciones de todo género en el caso que tenga el poder.

El Alcalde Municipal es el representante legal y administrativo del municipio, el titular principal del gobierno local.

La Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con el nivel operativo con la funciones de cumplir actividades planificadas y para el bien de la comunidad.

#### i. Gerencia financiera

Esta unidad es la encargada administrar y velar toda la base financiera externa e interna de la alcaldía llevando un minucioso control de todos los movimientos y detallándolos en las cuentas de su clasificación para poder dar un mejor detalle de ellos, también es la carga de organizar, coordinar y garantizar adecuadamente al funcionamiento financiero de las unidades administrativa, tales como en manejo adecuado de las recaudaciones de los impuestos, verificación de los pagos de las tasas de impuestos de las empresas que se encuentran en el sector, depuración y conciliación de cuentas entre otras.

Objetivos: regular y garantizar el adecuadamente el manejo monetario del funcionamiento financiero de la alcaldía

#### ii. Gerencia de extensión comunitaria, sectorial y territorial.

Esta gerencia tiene la función de vigilar cada sector establecido por la Municipalidad así como también a nivel general del municipio, Verifica si cada sector cumple con la normativa establecida para todo el territorio.

Objetivo: Verificar las extensiones comunitarias, sectoriales y territoriales que cumpla con la normativa establecida para todo el Municipio.

#### iii. Gerencia administrativa

La unidad es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de administración y logística institucional determine el consejo municipal.

Otorgar servicios de apoyo interno a toda la administración municipal, presentando servicios eficientemente a las diferentes unidades de la Alcaldía, tales como: mantenimiento de equipo, apoyo en el transporte, bodega de almacenaje, reclutamiento, selección, inducción y administración de recursos humanos y otros.

Impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución.

Objetivos: Planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades administrativas de los recursos humanos y la provisión de servicios, materiales y equipos.

#### iv. Gerencia de planificación y desarrollo urbano

Formular, ejecutar y monitorear el desarrollo urbano del municipio, involucrado en el proceso. La participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas instituciones de gobierno y entes privados desde su planificación hasta su ejecución.

Objetivos: Planificar, organizar y desarrollar las actividades en el desarrollo de los proyectos

#### v. Gerencia de servicios externos municipales

Administra los servicios que proporciona la alcaldía para el beneficio de la comunidad tales como: agua, parques, alumbrado eléctrico en barrios y colonias, calles, cementerios, rastros. Y así también a administrar en recurso técnico, humano que será necesario para el desarrollo de los mismos.

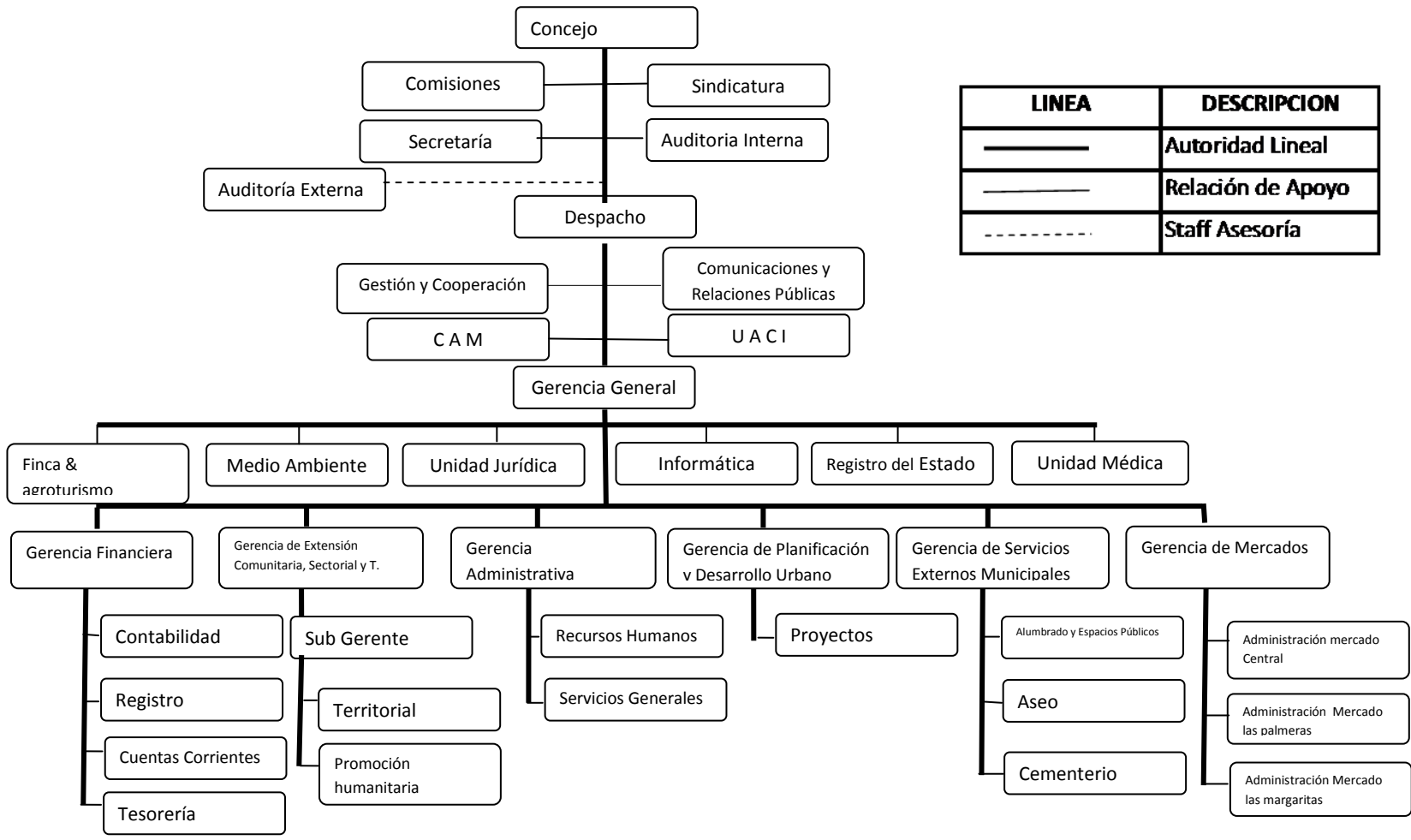
Objetivos: Determinar la dirección y el seguimiento que será llevado en la realización de los servicios

#### vi. Gerencia de mercados.

Esta gerencia es la destinada a administrar los mercados existentes de el área de Soyapango en las aéreas de aseo, mantenimiento, mejoras, distribución de aéreas, entre otros. Y así destinar un mejor servicio ordenado y eficiente.

Objetivos: Desarrollar de la mejor manera y con llevar los usuarios y los vendedores en una estrecha dirección en la compra y venta dentro de los mercados en la mejor forma y organización.

- Estructura organizativa actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango



Fuente: Alcaldía Municipal de Soyapango - Gerente Administrativo

Fecha de Última Actualización: Mayo 2011

f. Aspectos legales

Existen diversas leyes de las cuales es importante hacer referencia para abordar el que hacer municipal. Entre las leyes y reglamentos que rigen la Alcaldía Municipal de Soyapango se pueden mencionar:

i. Constitución de la República de El Salvador<sup>2</sup>

- Capítulo vi: Gobierno Local

**“ARTÍCULO 202.-** Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos 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.

**ARTÍCULO 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.

**ARTÍCULO 204.-** La autonomía del Municipio comprende:

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

---

<sup>2</sup> El Salvador, Constitución de la República de El Salvador, 15 de Octubre del 2003, N° de artículo: 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208 y 209, p. 39 y 40.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo 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.

**ARTÍCULO 205.-** Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

**ARTÍCULO 206.-** Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

**ARTÍCULO 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.

Las Municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más 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.

ii. Código Municipal<sup>3</sup>

“Este Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Dentro del Código Municipal podemos mencionar cuales son las competencias de las municipalidades en los artículos 4 al 10 y todo lo relacionado en materia de municipalidades.”

iii. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública(LACAP)<sup>4</sup>

“La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.”

iv. Ley de la Carrera Administrativa Municipal<sup>5</sup>

“El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.”

v. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal<sup>6</sup>

“Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos de los municipios. “

---

<sup>3</sup> Decreto Legislativo No. 274, del 31 de enero de 1986.

<sup>4</sup> Decreto Legislativo No. 868 del 5 de abril de 2000.

<sup>5</sup> Decreto Legislativo No.1039 del 26 de Mayo de 2006.

<sup>6</sup> Decreto Legislativo No. 616, publicado el 17 de marzo de 1987.

vi. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado<sup>7</sup>

“Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión.”

vii. Ley General Tributaria Municipal<sup>8</sup>

“La Ley General Tributaria es un instrumento administrativo que les sirve a las Alcaldías para poder crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas, así como también elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de estas.”

viii. Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

“La Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local según su artículo 3.- el objetivo fundamental es promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central, que implementen proyectos de infraestructura social y económica.

Los proyectos y programas deben formar parte de las prioridades de las comunidades y los gobiernos locales.”<sup>9</sup>

## 2. Administración

### a. Concepto de administración

Stephen P. Robbins menciona administración es “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”.

---

<sup>7</sup> Decreto Legislativo No. 516, publicado el 23 de noviembre de 1995.

<sup>8</sup> Decreto Legislativo No. 86, publicado el 16 de marzo de 1998.

<sup>9</sup> Decreto Legislativo No. 610, publicado el 23 de Octubre de 1997

Para Harold Koontz la administración es “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”

Administración para Russel L. Ackoff es “Es el diseño futuro deseado y la manera efectiva para lograrlo. Lo cual podría interpretarse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean”.

Se concluye que la administración es un proceso que establece los objetivos y planes estructurados en la organización para obtener resultados esperados.

#### b. Administración estratégica

##### i. Definición de administración estratégica

Según Fred David menciona que la Administración estratégica “es como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.<sup>10</sup>

La administración estratégica tiene la función de integrar la administración, el marketing, las finanzas, la producción y las operaciones, las actividades de investigación así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

##### ii. Etapas de la administración estratégica

“El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de la estrategia.

- **La formulación de la estrategia**

Esta incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

---

<sup>10</sup> Fred R. David, “Conceptos de Administración estratégica”, 11ª Edición México, Editorial Pearson educación, pág. 5

- **La implementación de la estrategia**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominarse la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.

- **La evaluación estratégica<sup>11</sup>**

Es la etapa final de la administración estratégica los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la Evaluación estratégica son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales
- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas”

iii. Términos clave de la administración estratégica

Existen conceptos que son básicos cuando hablamos de administración estratégica los cuales son los siguientes:

---

<sup>11</sup> Fred R. David, “Conceptos de Administración estratégica”, 11ª Edición México, Editorial Pearson educación, pág. 5 - 6

- Ventaja competitiva:

Se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representan una ventaja competitiva.

- Estrategas:

Son las personas en la que rehace la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

- Declaración de la visión y la misión:

En la actualidad muchas organizaciones redacta una declaración de la visión que responda de la pregunta ¿en que nos queremos convertir? elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

- Oportunidades y amenazas externas:

Se refiere a las tendencias y conocimientos, económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar y perjudicar significativamente a una organización a futuro.

- Fortalezas y debilidades internas:

Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien y con deficiencias, respectivamente

- Objetivos a largo plazo:

Se define como el resultado específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año.

- Estrategias:

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

- Objetivos anuales:

Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo.

- Políticas:

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen los directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones respectivas o recurrentes.

#### iv. Beneficios de la Administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto, ejerce control por su propio destino.

El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Esta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El dialogo y la participación son ingredientes esenciales.

#### v. Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejoramiento de estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, disminución a la resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

“Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades
- Ofrecer una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permitan que se distinguan menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crear un marco para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fred R. David, “Conceptos de Administración estratégica”, 11ª Edición México, Editorial Pearson educación, pág. 18

### 3. Planeación estratégica

#### a. Definición de plan

Para Antonio Francés en su libro “Estrategia y planes para la empresa” plan “Es un curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado”.

Un plan es “Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con un objetivo de dirigirla y encausarla”<sup>13</sup>

Las definiciones anteriores, demuestran que un plan es un escrito en el que se detallan los pasos necesarios para la realización exitosa un proyecto, trabajo, etc.

#### b. Estrategia

##### i. Conceptualización

El termino estrategia viene del griego “strategos” que tiene el significado de “un general”. Existe una referencia sobre el surgimiento de estrategia en el campo militar, lo cual hace referencia a la forma de vencer a uno o a varios enemigos en batalla.

Existen muchas definiciones de estrategia entre los cuales se encuentran los siguientes:

- “Es un conjunto de acciones estructuradas que los que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”<sup>14</sup>.
- Cristensen, Andreus y Brower dicen que la estrategia es: “Es el patrón de decisión de una compañía, el cual da forma y revela sus propósitos y metas; produce las políticas fundamentales y los planes para lograr las metas y define lo que han de ser como negocio y lo que ha de ser como organización económica humana”.

<sup>13</sup> “Definición de Plan”, Disponible en : <http://definicion.de/plan/>

<sup>14</sup> Hill W. L. Charles, Jones Gareth, “Administración Estratégica”, 8 edición México, Editorial Mc Graw Hill., pág. 3.

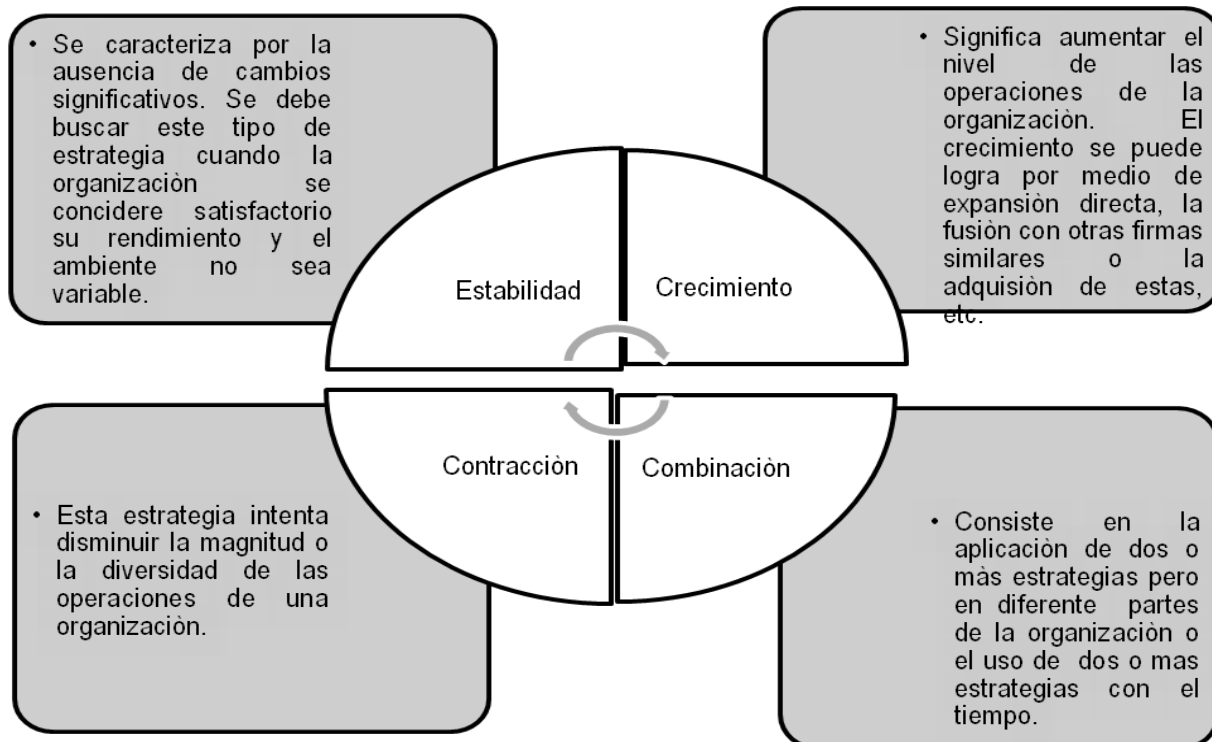


- H. Koontz. Dice en su libro "Estrategia, planificación y control" que "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

Se puede decir que una estrategia es una forma como destacarse positivamente entre los competidores obteniendo así un beneficio de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, disminuir las debilidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas para la satisfacción del cliente.

## ii. Tipos de estrategias

Se mencionara a continuación diferentes tipos de estrategia:



Cuadro N°1: fuente: Robbins Stephen P., "Administración. Teoría y Práctica", 6ª Edición México, Editorial Prentice - Hall. Pag.248

## iii. Niveles de estrategias



Cuadro N°2: Niveles de estrategia

- **Nivel 1: Estrategia a nivel corporativo**

Estrategia estructurada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas. La estrategia de nivel corporativo establece los roles que cada unidad de negocios de la organización habrá de desempeñar. El objetivo es determinar en qué negocios debe desenvolverse en una empresa dependiendo sus características.

- **Nivel 2: Estrategia a nivel de negocios**

Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la líneas de negocio. Esta estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo tendremos que competir en cada uno de nuestros negocios?, pero hay que tomar en cuenta si se trata de una empresa pequeña que tiene una línea de negocios o por el contrario un empresa grande pero cuenta con la dificultad que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. El fin de este nivel es intentar determinar cómo debe competir una corporación por la unidad estratégica de negocios (SBU) representada un solo negocio o un grupo de negocios relacionados entre sí.

- **Nivel 3: Estrategia a nivel funcional**

Estrategia diseñada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad estratégica de negocio. En el caso de organizaciones que tiene departamentos de tipo tradicional como por ejemplo manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, las estrategias tienen que servir de apoyo para la estrategia a nivel de negocios.

iv. Conceptualización Planeación estratégica

La planeación estratégica “Son planes aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a esta en función de su ambiente”<sup>15</sup>

Para William J. Stanton, la planeación estratégica “establece metas a largo plazo y formula estrategias amplias para lograrlo. Las metas y estrategias planteadas para una compañía se convierten en la base que sirve para la formulación de la planeación en diferentes áreas funcionales. La planeación en toda la compañía toma en cuenta los registros y capacidades de la organización en la áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo”<sup>16</sup>

Mengussato y Renau mencionan en su libro “La Dirección Estratégica” que la planeación estratégica es “El análisis racional de las oportunidades y amenazas que presentan el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfagan las operaciones de los directivos en la relación con la empresa”.

Sin embargo Leonard d. Goodstein define la planeación estratégica como “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

El plan estratégico es importante ya que identifica y da respaldo a las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos y también cumple la función de integrar metas, políticas y acciones para un mismo fin, todo lo anterior para planes a largo plazo que son visionarios.

---

<sup>15</sup> Robbins Stephen P., “Administración. Teoría y Práctica”, 6ª Edición México, Editorial Prentice - Hall. Pag.213

<sup>16</sup> Stanton J. William y otros, “Fundamentos de Marketing”, 9ª Edición México, Editorial, Mc. Graw- Hill.

#### v. Importancia de la Planeación estratégica

La planeación estratégica tiene dentro de sus diversas utilidades es proporcionar información para enfrentar cualquier situación en el futuro, lograr objetivos propuestos por la organización que es uno de las cosas que busca las empresas y es el estar preparadas para factores externos como internos de la empresa; por lo que con se toman medidas de prevención que se puedan poner a prueba constantes para así implementar técnicas nuevas y reformulando los procedimientos que han sido establecido con anterioridad. Es importante mencionar que puede implementarse en planes mercadológicos, recursos humanos, ingeniería entre otros. Así como también puede aplicarse a cualquier tipo de empresas o área de trabajo.

Es útil como una herramienta de análisis de cambios constantes internos como externos a la organización que favorezcan a la actualización de la empresa en un ambiente que varia constantemente permitiendo comparar resultados obtenidos con lo planificado, es por esta razón que es de gran ayuda para la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

La planeación estratégica puede apoyar y mejorar los siguientes aspectos:

- Ayuda a tener la organización al tanto de los acontecimientos que pueden incidir en el futuro como en el presente.
- Actualiza la misión, visión, valores y estrategias de la organización.
- Formulación de estrategias que ayuden a disminuir el impacto de los competidores y de políticas económicas que desestabilicen a la empresa.
- Existe mayor control y coordinación de actividades a realizar a nivel operativo como gerencial que se ve como respuesta a los problemas.
- Establece mayor comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la empresa lo que fortalece la toma de decisiones oportuna.

## vi. Principios de Planeación estratégica

Los principios de la planeación estratégica son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. A continuación se menciona los principios de la planeación estratégica:

- **Racionalidad:** Es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.
- **Previsión:** Predecir el futuro, proveer, anticiparse, a lo que pueda ocurrir esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.
- **Universalidad:** En la toma de decisiones se debe considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve todo.
- **Unidad:** Estrechamente ligada al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- **Continuidad:** La no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones.

## vii. Característica de la Planeación estratégica

Siendo la planeación una herramienta importante para el desarrollo de las actividades a largo plazo en una organización, se concluyo como grupo que sus características son las siguientes:

- Dirige el cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos, misión, visión, valores y estrategias.
- Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado y lo que en el futuro se puede visionar.

- Se ocupa de cuestiones fundamentales y respuestas a preguntas fundamentales tales como: en que negocio estamos y en el deberíamos estar, quienes son nuestros clientes y quienes deberían ser.
- Otra característica primordial de la planeación estratégica que permita analizar de una mejor manera las variables internas y externas, a fin de lograr un mejor funcionamiento de la empresa a largo plazo.

#### viii. Pasos de la planeación estratégica

La planeación estratégica comprende de un proceso el cual se describe a continuación:

- Paso 1: Definir la misión de la organización: Toda organización tiene una misión que es el propósito que persigue una organización. Pretende contestar esta pregunta: ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? La misión induce a la administración a definir con cuidado el espacio del producto o servicio. Es aplicable el propósito que persigue a organizaciones no lucrativas, lucrativas, hospitales, oficinas gubernamentales y universidades.
- Paso 2: Establecer objetivos: Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro seguir. Los objetivos son la base para cualquier programa de planeación. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos.
- Paso 3: Analizar los recursos de la organización: La administración puede estar delimitado por los recursos y las capacidades que la organización cuenta. Las organizaciones están limitadas por el talento humano, financieros y físicos.  
Dentro del análisis organizacional debe reflejar la ventaja competitiva, lo que significa la competitividad relativa que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros.
- Paso 4: Examinar el ambiente: La organización debe analizar e identificar los factores externos como políticos, sociales, económicos entre otros, que puedan afectar directamente a la organización. El detectar los factores internos es básico e importante para desarrollar estrategias que disminuyan el efecto negativo a la empresa.
- Paso 5: Hacer predicciones: Con el diagnostico obtenido del ambiente se toma en cuenta para realizar posibles predicciones de sucesos futuros. Dentro de los pronósticos incluyen variables

externas como internas. El realizar dicho paso facilitara y dará una ventaja sobre los competidores débiles.

- Paso 6: Analizar oportunidades y riesgos: El desarrollar un análisis de la organización y los pronósticos de factores internos y externos forma una base de información la cual facilitará una ubicación más puntual de las oportunidades y riesgos.
- Paso 7: Identificar y evaluar estrategias alternativas: Con los pasos anterior se logra tener un diagnostico certero de la situación actual y futura de la empresa, por lo que se busca posibles alternativas de solución que pueda lograr un posicionamiento estratégico.
- Paso 8: Seleccionar estrategia: Teniendo un listado de estrategias se selecciona una la que debe corresponder a la necesidad que se ha identificado.
- Paso 9: Instrumentar la estrategia: La estrategia seleccionada debe ir de la mano con la administración por medio de programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto plazo y largo plazo. Este paso requiere mucha comunicación dentro de la organización para un mejor funcionamiento y resultados esperados.

#### **4. Definición de Gerencia y cliente**

La gerencia es un cargo que ocupa el encargado de una unidad Jerárquica de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad, así como también dirigir a sus subordinados y también coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos ya sea por la organización como del departamento asignado.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

“Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”.

La gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc.

a. Las funciones de la gerencia

Las funciones de la gerencia consiste en cinco actividades básicas las cuales son: Planeación, Organización, Motivación, Factor Humano y control.



## Las funciones básicas de la Gerencia

| Función              | Descripción   | Etapas del Proceso de Dirección Estratégica cuando es más Importante. |
|----------------------|---|---|
| <b>Planeación</b>    | Consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronósticos, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimientos de metas.  | Formulación de la Estrategia  |
| <b>Organización</b>  | Incluye todas las actividades de la gerencia que quedan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones de puestos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.   | Implantación de las Estrategias                                       |
| <b>Motivación</b>    | Implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo y de las necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y de los gerentes.  | Implantación de las Estrategias                                       |
| <b>Factor Humano</b> | Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la Gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas. | Implantación de las Estrategias                                       |
| <b>Control</b>       | El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.   | Evaluación de la estrategia   |

Cuadro N° 3: fuente David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégicas, 9° Edición, México Person Educación 1997. Pág. 128-129.

## b. Cliente y contribuyente

### i. Concepto de Contribuyente:

- “Son todas las personas que están legalmente obligadas a pagar los impuestos estatales, autonómicos o locales”<sup>17</sup>

Las personas que viven en una región o zona tienen la obligación de pagar los impuestos establecidos por las municipalidades que ayudan directamente al gobierno en el desarrollo del país.

### ii. Conceptos de cliente

- “Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”.<sup>18</sup>
- “Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra o grupo de personas”.<sup>19</sup>
- El cliente es el que decide el producto o servicio tomando en cuenta aspectos desde el empaque, atención al cliente, precio, calidad, eficacia, tamaño, instalaciones, mantenimiento, limpieza, etc. Es decir, cliente es toda aquella persona que se nos acerca, independientemente de lo que nos solicite, nos compre o no. Es decir, todos somos clientes de todos en algún momento.

El cliente es un ser humano y el protagonista de la acción comercial que merece un trato respetuoso, la cual merece dar buenas respuestas a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible, el cliente es por muchos motivos, la razón de existencias y garantía de futuro de la empresa

<sup>17</sup> <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-contribuyente-37>

<sup>18</sup> Kart Albrecht y Lawrence J. Bradford, “La Excelencia en el servicio”, 1991, Pág. 15, 19

<sup>19</sup> Hayes, Bob E. “Como medir la satisfacción del cliente”, Oxford University Pres. México, SA de CV, 1999; pág. 16.

### iii. Clasificación del cliente

- Cliente interno

Cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien en nuestro cliente, este dentro o fuera de la empresa. En consecuencia muchas veces se cuenta con clientes cuyas necesidades y prioridades son muy diversas.

- Cliente externo

No solo el cliente externo lo es.” Es obvio que las necesidades que se deben satisfacer son las del usuario final, ya que en última instancia, es la fuente de ingresos.”<sup>20</sup>

- Clientes intermediarios

Que tienen necesidades propias que son necesario satisfacer la cual sirven de contacto entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario.<sup>21</sup>

Elementos que influyen en la atención al cliente:

- La forma en que se maneja el contacto inicial.
- Proceso de seguimiento.
- Especificaciones claras.
- Procedimiento sencillo para hacer pedidos.
- Reconocimiento inmediato de pedido.
- Apego a las condiciones.
- Notificación anticipada de cualquier desviación con respecto a las condiciones.
- Ayuda en la entrega de un producto.
- Apego a las condiciones.

---

<sup>21</sup> Wellemin John, “Servicio efectivo al cliente” Panorama; México 1999. Primera edición en español 1996, pág. 23, 24

- Notificación anticipada de cualquier desviación con respecto a las condiciones.
- Ayuda en la entrega de un producto.
- Facturación clara
- Acceso sencillo al proveedor
- Oportunidad de contratar servicios adicionales
- Contacto posventa ocasional
- Trato con los clientes

#### iv. Características del cliente

- Los clientes pueden exigir precios, mayor calidad, especificaciones únicas para los productos
- Solamente quiere satisfacer sus necesidades y deseos
- El comportamiento de un cliente no es igual que de los proveedores
- El cliente es quien define la calidad de un producto o servicio
- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
- Un cliente no depende de la organización, en realidad la empresa depende de el
- Un cliente no es una interrupción en el trabajo, es el objetivo fundamental.

#### c. Servicio al cliente

##### i. Definición de servicio

Servicio es:

- “Servicio es una relación entre comprador y vendedor, cuyo objetivo es que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio”.<sup>22</sup>
- “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.<sup>23</sup>
- “Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene propiedad de algo”.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Herrera Kasco, Ivonne. “Reingeniería, Mercadeo, Ventas y publicidad” (INCAE Sep. 1997 Enero 1998)

<sup>23</sup> Horowitz, Jaques “La Calidad del Servicio”, Editorial Mc. Graw Hill, Interamericana de España SA.

Con base a los a los criterios definidos en las definiciones anteriores el servicio es un conjunto de actividades que buscan responden a una o más necesidades de un cliente, es una relación de contrato entre personas y empresas que se comprometen a cumplir un acuerdo para la prestación del servicio en plazo y forma acordados ya que el cliente que recibe la prestación cancela en la fecha establecida.

#### ii. Importancia del Servicio al cliente

El servicio al cliente presentado por determinada empresa es una potencial ventaja competitiva frente a otra que ofrezca productos o servicios similares, siempre y cuando este represente una mayor satisfacción para el comprador. El buen servicio no es hasta allí más bien es permanente al momento que se adquiere el producto o servicio posteriormente si el contribuyente requiere asesoría forma parte de el servicio con calidad y integral al cliente.

#### iii. Características del servicio al cliente<sup>25</sup>

En cuanto a las características del servicio al cliente, tanto las Empresas e Instituciones tanto públicas como privadas consideran los siguientes aspectos:

- **Intangibilidad:** Consiste en que el cliente no puede degustar, sentir, ver, oír u oler el servicio su principal característica es que no se puede poseer físicamente en lo que no aplica un producto físico.
- **Inseparabilidad:** Los servicios por lo general no se pueden separar de aquel que los creo, es decir, que el personal que tiene contacto con el cliente es un productor y creado del servicio y no simplemente un comercializador, lo que significa que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo.
- **Heterogeneidad:** En la industria del servicio es muy fácil estandarizarlo; cada unidad es muy diferente a las otras, es por eso que las compañías deben plantear como asegurar la consistencia de la calidad del servicio y mantener los niveles de calidad de la misma.

---

<sup>24</sup> Kotler y Amstrong, "Marketing", Editorial Pearson Educación. Octava Edición. México 2001

<sup>25</sup> Stanton, William J. y Otros. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. 13 Edición. 1992. Pág. 535-538

- **Imperdurabilidad:** Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y el consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no utiliza, no puede ser almacenada para ser utilizado en una fecha posterior.

### 5. Método de análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Representa la identificación y evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, con el objetivo de conocer su situación actual a través de un análisis utilizando estas variantes. La herramienta FODA establece que las estrategias pueden ser: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia. Análisis FODA, se considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, t que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.<sup>26</sup>

#### a. Importancia

La importancia radica en que ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto los ejecutivos pueden derivar una serie de

---

<sup>26</sup> Koontz/Weihrich. Administración. Una perspectiva global 11ª Editorial Mc Graw Hill. México. 1998 pág. 114

afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrentan la organización.

Además con el análisis FODA se fundamentan las formulaciones de estrategias, para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capacitar oportunidades, contra atacar amenazas y a aliviar debilidades internas.<sup>27</sup>

#### d. Características

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer organizacional que por atribución se debe cumplir en apego a su marco jurídico y alas compromisos establecidos en las políticas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción e estrategias que permitan reorientar el rumbo, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Se puede establecer estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y estrategias de supervivencia.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA, es crear reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos y visión de la organización.

---

<sup>27</sup> Beteman, thomas S. y Snell, Scout A. Administration." Una ventaja competitiva", Editorial Mc Graw Hill. 4° Edición México. 2001 pág. 144

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

### **A. Objetivos de la investigación**

#### 1. Objetivo general

Conocer la situación actual en base al estudio de campo que permite la facilidad de obtener resultados verídicos sobre la planeación estratégica en la Gerencia Administrativa y su incidencia en la atención al contribuyente de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

#### 2. Objetivos específicos

- a) Realizar el estudio de campo correctamente para la obtención de aspectos relevantes con los que cuenta la gerencia administrativa.
- b) Analizar las condiciones internas y externas con las que cuenta la Gerencia Administrativa para el mejoramiento de todos los procesos para el beneficio del contribuyente.

### **B. Metodología de la investigación**

#### 1. Métodos y técnicas

##### a) Métodos

Para la recopilación de la información que se utilizó en la elaboración del diagnóstico de la situación actual para la planeación estratégica en la Gerencia Administrativa para la Alcaldía Municipal de Soyapango se utilizó el método Descriptivo, ya que se permitió identificar elementos de la organización así como también analizar componentes relacionados a la investigación.



Los métodos que se utilizaron para la investigación fueron:

i. Análisis

En el estudio de investigación se realizó un proceso de análisis en aspectos generales de la municipalidad los cuales fueron: Gerencia Administrativa y los empleados del área con el fin de evaluar los procesos administrativos para así identificar el desempeño del área de trabajo y también tener conocimientos del mobiliario y equipo con el que se cuenta el personal para logro de objetivos de la Gerencia.

Otro factor de importancia analizado fue los contribuyentes el cual fue un factor de relevancia ya que se analizo su opinión con respecto al servicio al cliente, infraestructura de la municipalidad, mobiliario y equipo que se utiliza para la realización de trabajo, capacitación al personal entre otros factores que fueron producto del análisis y que se centran en la atención al contribuyente.

ii. Síntesis

Fue importante el uso de este método para comprender de una mejor manera el análisis permitiendo un mayor entendimiento del mismo ya que se tomo la parte fundamental para el Plan estratégico de la Gerencia administrativa.

2. Fuentes de recolección de la información

a) Fuentes Primarias

La información primaria se obtuvo de a través de las siguientes Técnicas:

i. Encuesta

Esta técnica se dirigió a los contribuyentes que visitan la municipalidad mediante el diseño de un cuestionario, el cual permitió fundamentar el diagnóstico actual con la información necesaria que dio como resultado los principales problemas y deficiencias de la gestión Municipal.

## ii. Entrevista

La entrevista se le realizó al Gerente Administrativo, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Servicios Generales, se hizo con el objetivo de conocer los aspectos importantes de la Gerencia administrativa y proporcionó la situación actual de la misma.

## iii. La observación directa

La observación directa, también, fortaleció el diagnóstico, ya que permitió identificar algunos problemas y deficiencias que no fue posible obtenerlos a través de las otras técnicas anteriormente relacionadas.

## b) Fuentes Secundarias

Para ilustrar y reforzar la investigación de campo se consultaron fuentes bibliográficas y documentales tales como: libros, revistas, periódicos, boletines, tesis y otras publicaciones relacionadas con el tema de investigación.

## i. Alcance y limitaciones

Se exponen en este apartado los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar la investigación de campo, considerando como alcance la información que se obtuvo en dicha investigación, la cual es el elemento más importante para la formulación del diagnóstico. Una de las limitaciones que se tuvo fue la falta de colaboración por parte de algunos empleados y también cambios jerárquicos en la Gerencia Administrativa de la municipalidad, que no aportaron más información de la que se esperaba y con ello indagar más sobre el tema que se investigó. Entre otras limitación de trabajo de campo por parte de los integrantes fueron en disponibilidad de tiempo, recursos económicos y el traslado a las instalaciones de la municipalidad.

## ii. Determinación del área geográfica

El plan estratégico para la Gerencia Administrativa y su incidencia en la atención al contribuyente, se realizó en la Alcaldía Municipal de Soyapango, Departamento de San Salvador.

iii. Determinación del universo y muestra

- Universo
  - ✓ Contribuyentes

El universo lo constituyeron 16, 320 contribuyentes anuales que hacen uso de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango como lo son: Cuentas Corrientes, Registro Civil y Familiar, tal información fue proporcionada por la Gerencia Administrativa, tomando el dato estadístico del año 2010.<sup>28</sup>

- ✓ Empleados

El dato actual de todos los empleados proporcionado por la Gerencia Administrativa es de 38 en total, los cuales están distribuidos en las áreas de Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Servicios Generales y Gerencia Administrativa.

- Muestra<sup>29</sup>
  - ✓ Contribuyentes

La muestra para los contribuyentes lo constituyen 375.25= 375 usuarios, en base a la fórmula calculada.

Siendo una población que alcanza hasta 16, 320, unidades de observación anual, se procede al despeje de la fórmula respectiva:

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

**Donde:**

**Z**= Nivel de Confianza

**P**= Probabilidad de éxito

**Q**= Probabilidad de Fracaso.

<sup>28</sup> Fuente: Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de Soyapango

<sup>29</sup> Estadística para la Administración y Economía. Anderson, Sweeney William 7 Edición. Editorial Thomson Editores. Mexico

**E**=Error Muestra.

**N**= Población Conocida.

**n**= Se desconoce

**Valores Conocidos:**

**Z**= 0.95 (1.96)                      **P**= 0.5                      **Q**= 0.5

**N**= 16, 320                      **E** <sup>2</sup>= 5%                      **n**= ?

Despeje de Fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50) (16,320)}{(16, 320-1) (5\%)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

**n= 375.35 ≈ 375 Contribuyentes.**

- Justificación de la muestra

La población de contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Soyapango es de 16,320 usuarios estimados anuales la cual hacen uso de los servicios municipales esto de acuerdo a los datos proporcionados por la Gerencia Administrativa, en base a la información anterior se aplico la formula de muestreo estadístico obteniendo una muestra de 375 contribuyentes, según cantidad calculada no se aplicaría en el presente documento ya que sobrepasa el número de contribuyentes que visitan la Alcaldía en promedio de cada semana, en vista de lo anterior se determino en base al muestreo intencional o de conveniencia tomando cuenta la experiencia de investigadores como lo son el asesor asignado y docente que imparte la materia de estadística lo cual estableció 150 contribuyentes que es una estimación proporcional a la Municipalidad teniendo un grado considerable de aceptación ya que se podrá recopilar la información necesaria para el estudio.

#### iv. Recolección de datos

- Cuestionario

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y de varias opciones, enfocadas a recabar información para la elaboración de la Planificación Estratégica para la gerencia administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Tabulación y procesamiento: Para la tabulación y procesamiento se elaboraron cuadros tabulares simples, conteniendo alternativas, frecuencias y relaciones porcentuales de las diferentes respuestas obtenidas.

En las preguntas abiertas las respuestas se agruparon tomando en cuenta la semejanza entre ellas, mientras que para las preguntas cerradas las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas. Es importante aclarar que en las preguntas de opción múltiple, el total de la frecuencia no coincide con el total de la muestra debido a que eligieron varias opciones los encuestados.

Sobre los resultados se realizaron interpretaciones los cuales forman parte del análisis de los datos, permitiendo así fundamentar el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación. La utilización de los métodos y técnicas elegidas permitieron localizar los principales problemas que afectan a la Alcaldía Municipal de Soyapango.

#### v. Descripción de la situación actual de los contribuyentes en la Alcaldía municipal

- Servicios y proyectos de la municipalidad

Con respecto a los servicios y proyectos que brinda la municipalidad a la comunidad, se identificó que los contribuyentes los desconocen ya que expresaron que no había mucha publicidad en el Municipio, sin embargo también mencionaron que conocían los servicios básicos como registro civil, pago de impuestos y registro familiar (Anexo 1, pregunta N° 1).

- Frecuencia de visita y Tipos de servicios municipales.

Se conoció que la mayoría de contribuyentes visitan la Alcaldía anualmente y mensual, haciendo uso de los servicios más demandados como pago de impuestos y registro familiar. (Anexo 1, pregunta N° 2 y 3).

- Atención al cliente y tiempo de espera.

Se determino que los contribuyentes opinaban que no recibían una buena atención a los contribuyentes por los motivos como: al momento de solicitar el servicio se cometían errores que demandaban tiempo y dinero para el usuario, también mencionaron que no existía buena actitud de servicio de los empleados porque a eso se debía la insatisfacción (Anexo 1 pregunta N° 4 y N° 5).

- Capacitación al personal

El recurso humano existente en la Alcaldía es suficiente para brindar un adecuado servicio a los contribuyentes, sin embargo, existe una deficiencia que ya que no existe constantes capacitaciones al personal, lo que los contribuyentes perciben con rapidez al momento de ser atendidos; esto debido a falta de planificación municipal (Anexo 1, pregunta 7).

- Satisfacción del servicio

En cuanto a la satisfacción del contribuyente por el servicio solicitado se determino que si estaba satisfecho sin embargo el cliente menciona deficiencias que veían de la falta de información de parte de la municipalidad con respecto a los servicios y proyectos municipales. Lo que significa que se deben mejorar aspectos que van a favor de la razón de ser de la municipalidad. (Anexo 1, pregunta N° 8).

- Instalaciones

Con respecto a las instalaciones municipales se identifico que los contribuyentes opinaban que la calificaban de buenas, ya que se observo que no había un mantenimiento de las instalaciones comenzando por el área de espera que sus asientos no son los suficientes y esta deteriorados, también los baños sanitarios no reciben el mantenimiento necesario y las oficinas no están diseñadas a las necesidades que exige la demanda de contribuyentes (Anexo 1, pregunta N° 9).

- Ubicaciones internas de las áreas de servicio

Según los contribuyentes las instalaciones internas de las áreas de servicio están bien ubicadas, tomando en cuenta que cuentas corrientes y registro civil / registro familiar no están juntos lo que brinda una ventaja porque si estuvieran juntos se complicará al momento de atender y habría más desorden. Pero aún así el hecho de evaluar el mejorar estas áreas no se deja atrás ya que sería un beneficio interno y externo (Anexo 1, pregunta N° 10).

- Mobiliario y equipo

Con respecto al mobiliario y equipo que se utiliza para los servicios al contribuyente se identificó que su estado es desfasado que necesita actualizarse los computadores sobretodo ya que por su antigüedad el proceso de espera es más prolongado para el contribuyente y eso da como resultado insatisfacción. La inversión en mobiliario y equipo es necesario por la demanda de contribuyentes que la municipalidad recibe mensualmente (Anexo 1, pregunta N° 11).

**vi. Descripción del diagnóstico de la unidad de Gerencia Administrativa y jefaturas de departamento, de la Alcaldía Municipal de Soyapango. (Anexo N°2 y 3)**

La situación actual de la Gerencia y Jefes de departamentos administrativo se recolectó con el uso de la entrevista en la cual se realizó con la ayuda de una guía de preguntas, a continuación el resultado obtenido:

De acuerdo a las distintas funciones de cada departamento y gerencia administrativa los encargados mencionaron que tenían conocimientos de la misión y visión de la institución. Con respecto a las funciones de cada encargado son distintas las cuales a continuación se describen acorde a lo que mencionaron en la entrevista.

- Funciones de Gerencia y Departamentos Administrativa

| <b>Cargo<br/>Desempeñado</b>                                   | <b>Años de<br/>experiencia</b> | <b>Función del área</b>   | <b>Capacitación<br/>periódica</b> |
|--|--------------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Gerente<br/>administrativo</b>                              | 5 meses                        | Asesoramiento al Alcalde, creación de manual de procedimiento y funciones, resguardar el activo institucional, mantenimiento de equipo, apoyo en transporte, bodega de almacenaje, entre otros.                       | Trimestral                        |
| <b>Jefe de<br/>departamento<br/>de servicios<br/>generales</b> | 11 años                        | Coordinar el personal operativo, tener bajo control el inventario, tener control de los informes diario, otorgar servicios como: mantenimiento de equipo, apoyo en transporte, bodega de almacenamiento, entre otros. | Trimestral                        |
| <b>Jefe de<br/>departamento<br/>Recursos<br/>humanos</b>       | 5 meses                        | Impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución, reclutamiento, selección, inducción y administración de recursos humanos, entre otros.   | Mensual                           |

Cuadro N° 4: función de la gerencia administrativa

Con respecto a las capacitaciones en el área que reciben por lo que mencionaron, no va acorde a lo mencionado por los empleados ya que ellos respondieron que había poca capacitación al recurso humano. La iniciativa de realizar un programa de capacitación para el personal sería un beneficio ya que el personal mejoraría su desempeño laboral.

El gerente y jefes de departamento mencionaron que el mobiliario y equipo no era el mejor para la realización de las actividades cotidianas ya que en primer lugar no estaba modernizado y el espacio donde esta ubicada es muy estrecho. Las instalaciones físicas de la Gerencia Administrativa expresaron que no



eran las mejores ya que su espacio no correspondía a las necesidades y actividades realizadas en el mismo; es por ellos que las 3 personas recomendaban que se tomase la iniciativa de una mejor infraestructura municipal.

| <b>Cargo desempeñado</b>                           | <b>Opinión de los procesos administrativo más importantes para la Gerencia Administrativa</b>   |
|--|---|
| <b>Gerente administrativo</b>                      | La persona encargada menciona que si conocía los procesos administrativos de su área los cual lo describió que era reclutamiento del personal por medio de recursos humanos, servicio a la comunidad, logística del transporte institucional, mejora de infraestructura, entre otros. |
| <b>Jefe de departamento de servicios generales</b> | El encargado dijo que si conocía el proceso administrativo y describió que era el mantenimiento de equipo, apoyo en el transporte institucional y bodega de almacenaje.   |
| <b>Jefe de departamento de recursos humanos</b>    | La encargada del área nos expreso que si conocía los procesos con importancia pero realmente su respuesta fue escueta ya que lo resumió con decir que era el proceso de selección y otros.  |

Cuadro N° 5: opinión de gerencia y jefes de departamento

### **C. Gerencia administrativa**

#### **1. Funciones de la Gerencia administrativa**

La unidad es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de administración y logística institucional determine el consejo municipal.

- a. Otorgar servicios de apoyo interno a toda la administración Municipal

Presentando servicios eficientemente a las diferentes unidades de la Alcaldía, tales como: mantenimiento de equipo, apoyo en el transporte, bodega de almacenaje, reclutamiento, selección, inducción y administración de recursos humanos y otros.

b. Impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución.

## 2. Políticas de la Gerencia administrativa

a. Velar por la utilización racional de los servicios humanos, materiales y técnicos de la Alcaldía

b. Hacer que exista una comunicación efectiva y objetiva entre las diferentes unidades

## 3. Recursos

### a. Recursos Humanos

El recurso humano está constituido por el Concejo Municipal, Alcalde, los Jefes de las unidades administrativas o gerentes, el personal que conforma cada área y demás personal que suman la estructura organizativa de la Alcaldía.

El área de Gerencia Administrativa que es en la cual está en estudio y al que es dirigido el plan estratégico está conformado por dos sub gerencias: Recurso Humano y Servicios Generales, de los cuales el área en conjunto está conformada por 38 empleado municipales.

### b. Recursos Materiales

Toda el área de la Gerencia Administrativa está dotada de equipo tecnológico e inmuebles que son las herramientas designadas para desarrollar el trabajo y así llegar a optimizar la misma.

En área cuenta con:

- i. 6 computadoras
- ii. 4 impresoras laser
- iii. Aire acondicionado
- iv. 2 fotocopiadora
- v. Equipos y materiales de oficinas en general

- vi. Equipos de mantenimientos:
  - De vehículos
  - Para estructuras metálicas e infraestructuras, etc.
- vii. Vehículos
- c. Recursos Financieros

La Gerencia Financiera por medio del Departamento de Contabilidad es la encargada de elaborar el presupuesto de la Alcaldía, cuyos ingresos se generan a través del pago por servicios que se prestan, donaciones y asignaciones presupuestarias del Gobierno Central.

Estos se emplean para el funcionamiento de la institución en general y los proyectos que se llevan a cabo en las comunidades del municipio.

- d. Recursos Técnicos

La Alcaldía cuenta con equipo de cómputo que es utilizado principalmente por el departamento de contabilidad, el cual consta de: un servidor, doce terminales de computadora etc.

#### 4. Proyectos de Desarrollo Local.

Formula, ejecuta y monitorear el desarrollo urbano del Municipio involucrado en el proceso. La participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas instituciones de gobierno y entes privados desde su planificación hasta su ejecución.

En esta área se ejecutan los proyectos de aporte a la comunidad y los solicitados también por las comunidades a través de las directivas centrales de las colonias o comunidad que son los que aportan en un porcentaje mínimo en la cancelación del proyecto y aportes en: materiales, mano de obra y monetariamente.

Algunos de los proyectos pueden ser:

Servicios que el contribuyente debe pagar:

- a) Permiso de construcción
- b) Solvencia Municipal
- c) Inversión de estado de cuenta de inmueble
- d) Inscripción de empresas
- e) Registro familiar:
  - i. Partida de nacimiento
  - ii. Acta de matrimonio
  - iii. Carnet de minoridad
  - iv. Casamiento
  - v. Asentamiento de bebés
  - vi. Certificación de cedula
- f) Pago de permiso para podar árboles ( si no se hace el permiso existe multas)
- g) Planificación y desarrollo humano
  - i. Ejecuta proyecto solicitados por la comunidad por medio de directiva, en la cual existe un porcentaje mínimo que la comunidad cancela (monetario, materiales, mano de obra, etc.)

Servicios que no se pagan:

- a) Clínica municipal: consulta médica y odontológica
- b) Control de los mercados en el Municipio de Soyapango.
- c) Fumigación, concientización y brigada erradicando el dengue.
- d) Se cuenta con 4 buses de los cuales: 3 de ellos se puede solicitar anticipadamente para excursiones con la condición que la comunidad debe cancelar la gasolina y el alimento del motorista; y la otra unidad se encarga de transportar a los ancianos de

la Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad (FUSATE). En caso de entierros se presta el servicio y sin costo alguno.

- e) Alumbrado y espacio publico
- f) Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)
  - i. Cuida patrimonio municipal plazas, alcaldía, etc.
  - ii. Forma parte de las denuncia de la población
  - iii. Tiene coordinación con Policía Nacional Civil (PNC)
- g) Proyecto sociales de interés municipal ya sea de calles, parques municipales, etc. Los anteriores se financian por medio del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) e impuestos municipales.
- h) Extensión territorial
  - i. Torneo de futbol, karate, unidad municipal de la mujer que capacita, organizan para regalar uniformes deportivos a los equipos, programa de alimentación que en su totalidad son 667 familias beneficiadas y estas mismas deben de realizar 4 horas laborales al mes y asistir a actos de la municipalidad.
  - ii. Casa de encuentro municipal: hemeroteca, computadoras, biblioteca, ayuda a niños, teatro, entre otros.
  - iii. Centro de ruta joven que los induce y prepara para una vida productiva.
- i) Programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATY): capacita a las personas desempleadas en agricultura, manualidades, etc. El beneficio que se adquiere en el programa que hay una remuneración considerables y potencializa las capacidades de las personas; está sujeta a supervisión de la Municipalidad.
- j) Departamento de aseo y limpieza.

## **D. Aplicación del método FODA dirigido a los empleados de la Gerencia Administrativa.**

### 1. Condiciones internas de la Organización

#### a) Fortalezas de la Gerencia Administrativa

Las fortalezas con la que cuenta la Gerencia Administrativa en la actualidad son de importancia para el buen desarrollo y resultados esperados. Los elementos con los que cuenta el departamento de Recursos humanos y Servicios generales son los siguientes:

- i. Conocimiento de todos los procesos administrativos por parte de los empleados.
- ii. La idoneidad de cada uno de los funcionarios
- iii. Compromiso y disponibilidad del personal
- iv. Equipo de oficina a su disposición
- v. Insumos de trabajo con oportunidad
- vi. Se da solución con prontitud a los problemas del área
- vii. Mejor estructura organizativa
- viii. Como entidad de gobierno cubren diversas necesidades a la población en general.
- ix. Evaluación a procesos y desarrollo laboral
- x. Amplitud y condiciones de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

#### b) Debilidades de la Gerencia Administrativa

Las debilidades identificadas por parte de los empleados municipales son las que han dificultado el buen desarrollo y cumplimiento de metas en sus áreas de trabajo. A continuación se mencionan las debilidades detectadas por los empleados de los Departamentos de Recursos humanos y servicios generales:

- i. Mecanismo de evaluación del desempeño no verídico
- ii. saturación de trabajo para cada uno de los trabajadores municipales
- iii. Falta de equipo de oficina ( archivo)

- iv. Acomodación por parte de los empleados por el desempeño antiguo en la Municipalidad
- v. Sistema del software lento.
- vi. Retrasos en papeleos
- vii. Tráfico de influencias que impide la correcta selección del personal
- viii. Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los empleados por lo que no existe un trabajo eficiente del mismo.
- ix. Falta de capacitación permanente actualizado sobre normas procedimentales de gestión para cada uno de los empleados del área administrativa.
- x. El espacio físico del área administrativa sobre el cual reposan escritorio, equipos de cómputo está muy deteriorado y mala ubicación en la infraestructura que lleva a la poca privacidad en la realización de sus labores.
- xi. Los empleados de la municipalidad no están capacitados para reemplazar en sus cargos a cualquiera de los compañeros de área por la recarga laboral existente.
- xii. Existe un marcado desinterés por conocer todos los aspectos funcionales de las demás áreas de la Municipalidad.

## 2. Condiciones externas

### a) Oportunidades de la Gerencia Administrativa

Existen elementos mencionados por los empleados que dan la oportunidad de un mejoramiento municipal tanto para los contribuyentes como para los empleados. A continuación se mencionan las oportunidades de los departamentos de Recursos humanos y servicios generales:

- i. El tiempo antigüedad de los empleados en la Gerencia Administrativa
- ii. Los cambios físicos efectuados en la Gerencia Administrativa
- iii. El cambio del Gerente administrativo para un mejor desarrollo administrativo.
- iv. Ubicación geográfica

- v. En el municipio existe profesionales y técnicos que pueden contratarse para desarrollar funciones de la Municipalidad
- vi. Demanda de los servicios municipales.
- vii. Flexibilidad en los procesos de cobro y de atención al usuario
- viii. Cambios en mobiliarios y equipos
- ix. Desarrollos generales y sectorial
- x. Buena ubicación geográfica
- xi. Cambio partidista
- xii. Condiciones estables de trabajo

b) Amenazas de la Gerencia Administrativa

Dentro de los elementos que pueden afectar a la Gerencia Administrativa en el contexto externo que pueden influir en los departamentos de recursos humanos y servicios generales son:

- i. Concentración de funciones en un solo empleado.
- ii. Flexibilidad de atención al usuario
- iii. Disminución de los recursos por parte del Estado
- iv. Estrés acumulado de los empleados
- v. Cambio partidista
- vi. Ambiente laboral
- vii. Elevados costos de mobiliario y equipo
- viii. Inconformidad laboral.
- ix. El cambio de Gerente incurre pérdidas gestionarias
- x. Presión y demanda de los servicios
- xi. Dificulta de comodidad y congestionamientos
- xii. El pensamiento partidista
- xiii. Clima laboral y ambiente laboral estresante.
- xiv. Existe un desinterés por aspectos funcionales de las áreas de la Municipalidad



### Análisis F.O.D.A.

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Conocimiento de todos los procesos administrativos | Saturación de trabajo para cada uno de los trabajadores municipales  |
| Evaluación a procesos y desarrollo laboral         | Mecanismo de evaluación del desempeño no verídico  |
| La idoneidad de cada uno de los funcionarios       | Poca motivación del empleado hacia la realización eficiente del trabajo.   |
| Compromiso y disponibilidad del personal           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal en las áreas</li> <li>• Tráfico de influencias que impide la correcta selección del personal</li> </ul> |
| Mejor estructura organizativa                      | Falta de capacitación permanente actualizado sobre normas procedimentales de gestión para cada uno de los empleados del área administrativa                    |
| Equipo de oficina a su disposición                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipo de oficina (archivo)</li> <li>• Sistema del software lento.</li> </ul>                                |

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| Amplitud y condiciones de la alcaldía   | El espacio físico del área administrativa sobre el cual reposan escritorio, equipos de cómputo está muy deteriorado y mala ubicación en la infraestructura que lleva a la poca privacidad en la realización de sus labores.   |
| Insumos de trabajo con oportunidad  | Retrasos en papeleos  |
| Se da solución con prontitud a los problemas del área                           | Poco apoyo de las autoridades, para motivar el desempeño de los empleados   |
| Como entidad de gobierno cubren diversas necesidades a la población en general. | Los empleados de la Municipalidad no están capacitados para reemplazar en sus cargos a cualquiera de los compañeros de área por la recarga laboral existente<br><br>Existe un marcado desinterés por conocer todos los aspectos funcionales de las demás áreas de la Municipalidad. |
| Conocimientos de los empleados por su antigüedad en la municipalidad            | Acomodación por parte de los empleados por el desempeño antiguo en la Municipalidad.  |

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS   |
|---|--|
| El tiempo laborado de los empleados en la Gerencia Administrativa   | Concentración de funciones   |
| En el Municipio existe profesionales y técnicos que pueden contratarse para desarrollar funciones de la Municipalidad | Disminución de los recursos por parte del Estado   |
| Los cambios efectuados en la Gerencia Administrativa  | El cambio de Gerente incurre perdidas gestionarias   |
| Flexibilidad en los procesos de cobro y de atención al usuario  | Presión y demanda de los servicios   |
| Cambios en mobiliarios y equipos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costos de equipo informático</li> <li>• Estrés rezagado</li> </ul> |
| Desarrollos generales y sectorial   | Inconformidad.   |
| Buena ubicación geográfica  | Dificulta de comodidad y congestionamientos  |

| OPORTUNIDADES                   | AMENAZAS   |
|---------------------------------|--|
| Cambio partidista               | El pensamiento partidista  |
| Condiciones estables de trabajo | Clima laboral y Ambiente laboral estresante.                                   |
|                                 | Existe un desinterés por aspectos funcionales de las áreas de la municipalidad |

## E. Conclusiones y Recomendaciones

### 1. Conclusiones

- a) Deficiencia en la orientación al usuario con respecto a los servicios y proyectos de desarrollo local, debido a publicidad centralizada en el Municipio así como también falta de personal enfocado a informar a los contribuyentes, por lo que muchas veces no se hacen usos de los beneficios de que brinda la Municipalidad por falta de conocimiento de los mismos.
- b) Falta de capacitación constante al personal administrativo en aspectos que fortalezcan su desempeño laboral, lo que induce a que el empleado obtenga nuevos conocimientos que mejoren sus actividades laborales diarias.
- c) Poca motivación con respecto al ascenso laboral, incentivos cuantitativos y cualitativos, entre otros, expresaron los empleados que existía influencias partidistas y es por ello que no es equitativo y no existían una satisfacción laboral.
- d) Falta de mantenimiento de mobiliario, equipo e instalaciones, no refleja buena imagen municipal tomando en cuenta que es una de las Alcaldía con mayor población, así como también que no facilita un buen desempeño a los empleados.
- e) Las instalaciones no son las adecuadas, debido que cuentan con una mal distribución del lugar por el espacio, lo que incomoda al contribuyente y también al empleado tomando aspectos como: falta de parqueo, las oficinas son incómodas ya que su espacio es reducido y existe poca privacidad en cada área, entre otras.

## 2. Recomendaciones

- a) Crear un Departamento de atención al contribuyente que facilite el conocimiento de los servicios y proyectos de desarrollo local que brinda la Municipalidad, utilizando canales de información de promoción y publicidad que promueva los beneficios que brinda a la comunidad.
- b) Estructurar un programa de capacitación constante al personal que fortalezca los aspectos de trabajo en equipo, servicio al contribuyente, relaciones humanas y la actitud con el objeto de que se aplique en las actividades laborales.
- c) Implementar un sistema de motivadores dirigido al personal en aspectos tales como: clima organizacional, relaciones entre compañeros, escala salarial, oportunidad de ascenso y capacitaciones.
- d) Establecer un sistema para el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo que ayude a una mejor imagen municipal así como también comodidad al contribuyente y empleado.
- e) Realizar una distribución de las instalaciones físicas de las oficinas para que exista un mejor ambiente en la municipalidad que favorezcan al buen desempeño del empleado y satisfacción del contribuyente.

## **CAPITULO III: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE”**

### **A. Importancia del Plan estratégico**

El plan estratégico para la Gerencia y su incidencia en la atención al contribuyente, ha sido elaborado como una herramienta administrativa fundamental que proporciona los lineamientos necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo, basada en la identificación del diagnóstico actual de las necesidades que tienen los usuarios internos y externos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

### **B. Misión y Visión**

Es importante que en la planeación estratégica el personal de la Gerencia administrativa identifique la misión y visión, por tal razón se les propone lo siguiente:

#### **1. Misión:**

“Somos una Gerencia administrativa que busca administrar de forma efectiva los recursos humanos, materiales y equipo de la municipalidad, trabajando en conjunto con las demás unidades orgánicas de la institución que conlleve a desarrollo local”.

#### **2. Visión**

“Ser una Gerencia administrativa humana, honesta, disciplinada y con voluntad de trabajar en forma unificada, con enfoque de género y comprometida con la municipalidad en la búsqueda de la solución a las necesidades prioritarias a través de una gestión participativa en un ambiente de armonía y solidaridad”.

### C. Objetivos para la Gerencia Administrativa

#### 1. Objetivo General

Garantizar un Gerencia administrativa eficiente y participativa con una adecuada gestión interna y externa que permita organizar y sensibilizar al personal en la búsqueda del desarrollo local.

#### 2. Objetivos específicos

- a) Satisfacer las necesidades internas en la Gerencia Administrativa para obtener mejores resultados que permitan una adecuada gestión en el rendimiento de sus actividades asignadas.
- b) Motivar el desarrollo personal y la imagen externa de la administración que permita organizar de forma continua y eficiente un servicio de la calidad a la Municipalidad.
- c) Controlar el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo para el beneficio del contribuyente y los empleados.

### D. Valores para la Gerencia Administrativa

1. **Responsabilidad:** Realizar un esfuerzo honesto y transparente para el cumplimiento de sus obligaciones y deberes, cuanto más elevado sea el cargo que ocupe mayor será su responsabilidad.
2. **Lealtad:** Tomar el compromiso y confianza con el personal y los objetivos de la Administración.
3. **La transparencia:** La conducta de la Gerencia Administrativa será correcta evitando acciones que tengan riesgo o deteriore la imagen de la Municipalidad.
4. **Excelencia:** Será el reto permanente de los que conforman la Gerencia Administrativa, para el mejoramiento continuo en todos los procesos administrativos.
5. **Eficiencia:** Frente a las metas propuestas con el mínimo de recursos posibles para potencializar resultados.
6. **Compromiso:** En el cumplimiento de los objetivos para beneficio el personal administrativo.



7. **Comunicación:** Constante y efectiva entre todos los miembros que conforman las Gerencia Administrativa.
8. **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.

### **E. Estrategia propuesta para la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango**

Las estrategias que se mencionarán a continuación se basaron al diagnóstico actual de la Gerencia Administrativa, con el objetivo de brindar una herramienta administrativa que mejore el funcionamiento interno e imagen Municipal.

#### **1. Estrategia N°1: Programa de capacitación al personal**

**Objetivo:** Proporcionar a la Gerencia administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango un programa de capacitación, orientado al trabajo en equipo y al servicio con calidad al usuario.

La estrategia propuesta es de un programa de capacitación el cual tiene como propósito brindar a la Gerencia una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro. El éxito de esta dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la Municipalidad, la asignación de recursos y la disponibilidad de los empleados. Con ella se pretende incrementar la eficiencia, fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la actitud y las relaciones humanas, también se busca construir una imagen más cercana a la comunidad.

La capacitación al personal estará enfocada a contribuir en las relaciones humanas, la actitud, servicio al contribuyente y trabajo en equipo, en coordinación con el comité organizativo que lo conforman el Gerente Administrativo, Jefes de Departamento de Servicios Generales y Recursos humanos y también los facilitadores de cada módulo.

El Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) será encargado de facilitar al personal especializado que impartirá sus conocimientos en cada tema, el personal capacitador será diferente en cada exposición. Es importante mencionar que el proceso de solicitud de capacitación es necesario el diagnóstico actual realizado para tomarlo como base para la elección idónea del facilitador, ya que cada módulo tiene características que requieren de un profesional conocedor de la temática. La empresa capacitadora no creará una inversión ya que la institución tiene como finalidad el apoyo a las municipalidades, pequeña y mediana empresa.

#### **a) Contenido del programa de capacitación al personal administrativo**

La capacitación al personal tiene por contenido 4 módulos los cuales se describen a continuación:

##### **i. Tema 1: Importancia del servicio al contribuyente**

###### **• Objetivo**

Dar a conocer a los empleados la importancia que tiene un buen servicio eficiente para la satisfacción de las necesidades del contribuyente.

###### **• Contenido**

- ✓ Conceptos
- ✓ Importancia de servicio al contribuyente
- ✓ Características del servicio al contribuyente
- ✓ Tipos de clientes
- ✓ Contingencias de los servicios municipales
- ✓ Impacto de la calidad en el servicio
- ✓ La calidad en el atención al usuario
- ✓ Estrategias para un servicio eficiente
- ✓ La habilidad de escuchar al cliente
- ✓ La comunicación como clave en la gestión de quejas.
- ✓ Los diez mandamientos de la atención al cliente
- ✓ Medición de la satisfacción del usuario.

- **Metodología**

- ✓ Exposición oral y participativa
- ✓ Actividades grupales
- ✓ Duración: 48 horas

- **Responsables**

**Presentación:** El inicio del módulo será inaugurado por Comité organizador (Gerente Administrativo, Jefes de Departamento Administrativo y facilitadores) el cual hará la presentación de la persona especializada que será el responsable de impartir el contenido planificado.

**Desarrollo:** Facilitador de Modulo I será el responsable de aportar su conocimiento a los asistentes de manera dinámica y participativa.

**Finalización:** El Gerente Administrativo y el Facilitador serán los encargados de proporcionar un diploma al personal como símbolo de su asistencia.



## ii. Tema 2: Relaciones Humanas

- **Objetivo**

Desarrollar actitudes y capacidades de relaciones humanas con los usuarios internos y externos.

- **Contenido**

- ✓ Concepto
- ✓ Principios fundamentales
- ✓ Clasificación de las relaciones humanas
- ✓ Cualidades del empleado que atiende
- ✓ Tipo de público
- ✓ La imagen y sus componentes
- ✓ Formación y una imagen
- ✓ La comunicación al público
- ✓ La empatía
- ✓ La publicidad del servicio.
- ✓ La opinión humana como valor.

- **Metodología**

- ✓ Exposición oral y participativa
- ✓ Actividades grupales
- ✓ Duración: 16 horas

- **Responsables**

**Presentación:** El inicio del módulo será inaugurado por Comité organizador (Gerente Administrativo, Jefes de Departamento Administrativo y facilitadores) el cual hará la presentación de la persona especializada que será el responsable de impartir el contenido planificado.

**Desarrollo:** Facilitador de Modulo II será el responsable de aportar su conocimiento a los asistentes de manera dinámica y participativa.

**Finalización:** El Gerente Administrativo y el Facilitador serán los encargados de proporcionar un Diploma al personal como símbolo de su asistencia.

| • CRONOGRAMA DE MODULO N°2         |   |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|------------------------------------|---|-------------|-------------|---------------------|-----------------|--------------|---|---|--------------|---|---|--------------|---|---|--------------|----|----|--|--|--|
| Día                                | Actividades                             | Facilitador | Horas       | Horario             | Costo (\$)      | 1° Trimestre |   |   | 2° Trimestre |   |   | 3° Trimestre |   |   | 4° Trimestre |    |    |  |  |  |
|                                    |   |             |             |                     |                 | 1            | 2 | 3 | 4            | 5 | 6 | 7            | 8 | 9 | 10           | 11 | 12 |  |  |  |
| Sábado 1                           | <b>Modulo II: Relaciones humanas</b>    | Externo     | 240 minutos | 8:00 am. A 12:00 m. | \$111.90        |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | Concepto                                |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | Principios fundamentales                |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
| Sábado 2                           | Clasificación de las Relaciones humanas |             | 240 minutos |                     | 49.5            |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | Cualidades del empleado municipal       |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | Tipo de público                         |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
| Sábado 3                           | La imagen y sus componentes             |             | 240 minutos |                     | 49.5            |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | Formación y la imagen                   |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | La comunicación al público              |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
| Sábado 4                           | La empatía                              |             | 240 minutos |                     | 105.75          |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | La publicidad del servicio municipal    |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
|                                    | La opinión humana como valor            |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
| Entrega de diploma a participantes |   |             |             |                     |                 |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |
| <b>Total de Modulo II</b>          |   |             |             |                     | <b>\$316.65</b> |              |   |   |              |   |   |              |   |   |              |    |    |  |  |  |

### iii. Tema 3: Trabajo en equipo

- **Objetivo**

Conocer la importancia del trabajo en equipo dentro de las áreas laborales para obtener resultados óptimos.

- **Contenido**

- ✓ Concepto
- ✓ Importancia
- ✓ Características del trabajo en equipo
- ✓ Principios del trabajo en equipo
- ✓ Estrategia para trabajo en equipo
- ✓ Ventajas del trabajo en equipo
- ✓ La sinergia
- ✓ Objetivo en común
- ✓ La motivación
- ✓ Cooperación
- ✓ Comunicación
- ✓ Involucramiento
- ✓ Compañerismo

- **Metodología:**

- ✓ Expositiva y participativa
- ✓ Actividades grupales
- ✓ Duración: 32 horas

- **Responsables**

**Presentación:** El inicio del módulo será inaugurado por Comité organizador (Gerente Administrativo, Jefes de Departamento Administrativo y facilitadores), el cual hará la presentación de la persona especializada que será el responsable de impartir el contenido planificado.



**Desarrollo:** Facilitador de Modulo III será el responsable de aportar su conocimiento a los asistentes de manera dinámica y participativa.

**Finalización:** El Gerente Administrativo, Jefes de Departamentos y el Facilitador serán los encargados de proporcionar un diploma al personal como símbolo de su asistencia.



#### iv. Tema 4: La actitud

- **Objetivo**

Orientar al personal en mostrar una mejor actitud hacia los compañeros para fomentar el compañerismo.

- **Contenido**

- ✓ Concepto
- ✓ Componentes de la actitud
- ✓ Tipos de actitudes
- ✓ Las funciones de la actitud
- ✓ Factores determinantes de la actitud
- ✓ Los beneficios de la buena actitud
- ✓ Cambio de actitud

- **Metodología**

- ✓ Expositiva y participativa
- ✓ Actividades grupales
- ✓ Duración: 16 horas

- **Responsables**

**Presentación:** El inicio del módulo será inaugurado por el Comité organizador (Gerente Administrativo y Jefes de Departamento Administrativo) el cual hará la presentación de la persona especializada que será el responsable de impartir el contenido planificado.

**Desarrollo:** El Facilitador de Modulo II será el responsable de aportar su conocimiento a los asistentes de manera dinámica y participativa.

**Finalización:** El Gerente Administrativo, Jefes de Departamentos y el Facilitador serán los encargados de proporcionar un diploma al personal como símbolo de su asistencia.



## **2. Estrategia N°2: Creación del Departamento de atención al contribuyente**

### **a. Objetivo**

Satisfacer las necesidades y sugerencia de los contribuyentes del Municipio de Soyapango con respecto a los servicios municipales y proyectos de desarrollo local.

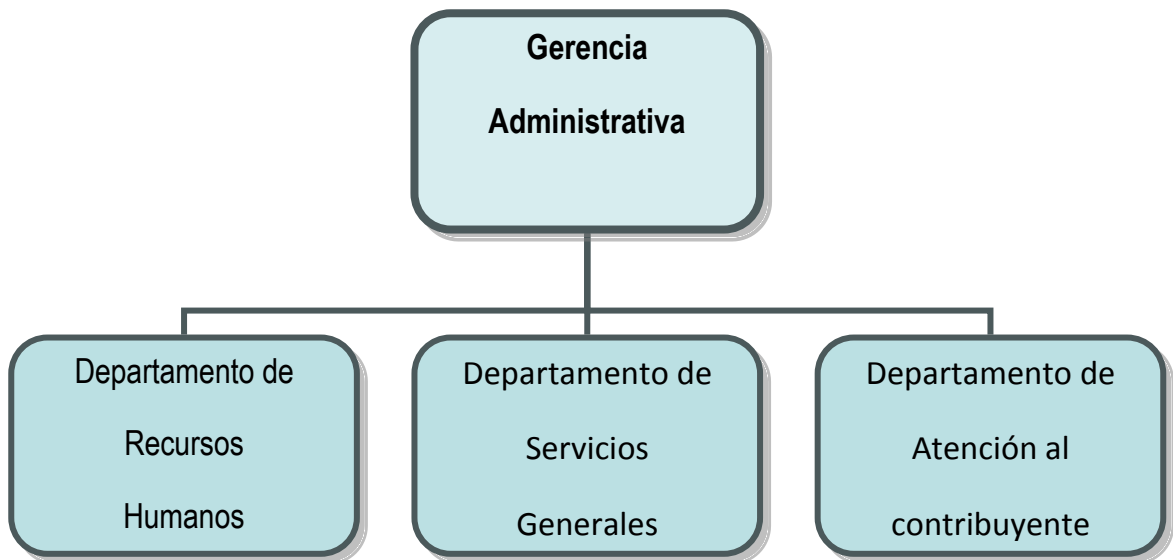
La creación de un Departamento de Atención al usuario está orientada al acercamiento al contribuyente con el objetivo de atender quejas, sugerencia y denuncia de carácter ético en caso que viole la ley y ética gubernamental, así como también informar sobre proyectos y servicios municipales que tengan beneficio para adultos y niños que forman parte de la comunidad

El área funcional proyectará una mejor imagen institucional a la atención al contribuyente de forma permanente.

Inicialmente el lugar físico estará ubicado en la entrada de la Municipalidad ya que es un punto en el cual los contribuyentes hacen su entrada, es importante mencionar que contarán con 2 personas que serán las responsables de atender con amabilidad, ética, respeto y capacidad de resolución a problemas, así como también desarrollar las funciones del departamento. El personal deberá dar información a los contribuyentes de manera efectiva apoyándose en banners informativos, hojas volantes y también apoyándose de los encargados de cada sector del municipio para canalizar información importante. El Gerente Administrativo será el encargado de llevar un control y seguimiento de la resolución de problemas que los usuarios indican.

El control en el proceso interactivo con el usuario se deberá tener comunicación con las demás áreas funcionales de la institución, para tener buenos resultados y disminuir lo más pronto posible los errores.

**b. Propuesta de Unidad orgánica de la Gerencia Administrativa**





### **3. Estrategia N°3: Sistema para el mantenimiento de instalaciones, mobiliario y equipo.**

#### **a. Objetivo**

Sistematizar las actividades de mantenimiento en la Alcaldía Municipal de Soyapango para contribuir al desarrollo óptimo de las instalaciones, mobiliario y equipo de una forma eficiente y oportuna.

El Sistema será enfocado hacia la función de lograr un control del mobiliario y equipo de la institución del cual consistirá en tener un registro de cada inmueble en el cual inspeccionará aspectos como de la calidad del equipo con respecto a: deterioro, uso adecuado, funcionabilidad, aseo y vida útil con el fin de que los mismos tengan vida útil y así tener un beneficio institucional. Es importante, mencionar que también forma parte del sistema el mantenimiento de instalaciones la evaluación de aspectos como: aseo, reparaciones, ornato, higiene y control de instalaciones por medio de revisiones periódica que darán como resultado la manutención optima de todos los bienes que están dentro de las instalaciones de la Alcaldía, los cambios y el mejoramiento de áreas para un mejor clima, ambiente para el cliente y empleados.

Dentro del mantenimiento existirá prevención en las instalaciones, mobiliario y equipo cada 3 meses el cual consistirá en evaluar el deterioro, para así renovar las áreas defectuosas que necesitan cambios o renovación.

El mantenimiento se realizará con la ayuda del recurso humano, es por ello que el Jefe del Departamento de Servicios Generales será el responsable de supervisar, también se contará con una persona que desempeñe la función de limpieza y aseo. Es necesaria la mano de obra calificada para la realización del mantenimiento es por eso que se contará con 2 personas con conocimientos en albañilería, fontanería, pintura, cerrajería, restauración en madera y hierro o lámina, entre otros.





#### **4. Estrategia N°4: Promoción y publicidad de los servicios municipales y proyectos de desarrollo local de la Alcaldía de Soyapango.**

##### **Objetivo**

Crear conocimiento de cada uno de los servicios y proyectos de desarrollo local que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango a los usuarios por medio de canales de promoción y publicidad.

La estrategia de promoción y publicidad tendrá diferentes canales de distribución para promover los servicios municipales y proyectos de desarrollo local, tales como:

##### **a. Afiches Publicitarios**

El contenido deberá tener información de eventos próximos que la Municipalidad desarrollará.

##### **b. Hojas volantes**

La municipalidad se divide en sectores en todo Soyapango, en cada sector existe un líder que tiene contacto directo con la comunidad. A la persona encargada deberá proporcionar a las familias de su sector información de servicios y proyectos sociales.

##### **c. Cuñas publicitarias**

En radio YSKL publicitar los servicios municipales y proyectos de desarrollo local, tomando en cuenta que este mismo medio se promueve programas de la Municipalidad.

##### **d. Redes Sociales**

En la actualidad ya existe página de Facebook y Twitter, pero se requiere de mayor actualización de la información.

La estrategia se brindará a la Gerencia Administrativa pero se pondrá en marcha a través de la pondrá el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas, ya que el área tiene por objetivo promover la los servicios y proyectos de la Municipalidad. El jefe de Comunicación y Relaciones públicas será el que supervisará el desempeño de la persona encargada de la promoción y publicidad.



**F. Plan de implementación necesaria para la adecuada ejecución del Plan Estratégico en la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

**1. Objetivo General:**

Implementar el plan estratégico, convirtiéndolo en acciones concretas encaminadas al logro de los objetivos estratégicos de la municipalidad.

**2. Objetivos específicos:**

- a) Lograr el compromiso y responsabilidad de la Gerencia Administrativa y del recurso humano en la ejecución del plan estratégico.
- b) Alcanzar las metas propuestas en cada una de las estrategias para tener resultados deseados.
- c) Obtener el desarrollo y seguimiento de las actividades establecidas en cada una de las estrategias.

En la ejecución del plan estratégico para la mejora en la atención al contribuyente está destinada como una herramienta necesaria que brindara los lineamientos precisos para el fortalecimiento de los servicios brindados, en la cual se realizara un programa de capacitación, la implementación del nuevo departamento de atención al cliente, promoción y publicidad de los servicios y proyectos que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango a Los contribuyentes y el plan de mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo; que estará enfocado a contribuir al servicio al cliente, relaciones humanas, trabajo en equipo, y la actitud esto con el fin de concientizar al personal de la importancia que tiene para el logro de la satisfacción en los usuarios.

La implementación constituye el acto de dirigir el flujo de mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

### 3. Recursos para la implementación del Plan Estratégico.

Para la ejecución del Plan estratégico se debe otorgar recursos a las unidades organizacionales para la operalización y funcionamiento óptimo de estas.

#### a) Recursos Humanos

Los recursos humanos que se necesitará para dirigir y ejecutar el plan estratégico es el siguiente:

| <b>Estrategias</b>  | <b>Puesto de trabajo</b>                         | <b>N° de Plazas</b> |
|---------------------|--|---------------------|
| <b>ESTRATEGIA 1</b> | Gerente Administrativo                           | 1                   |
|                     | Jefe de Departamento de Servicios Generales      | 1                   |
|                     | Jefe de Recursos Humanos                         | 1                   |
|                     | Facilitadores                                    | 4                   |
| <b>ESTRATEGIA 2</b> | Personal para el servicio de Atención al cliente | 2                   |
|                     | Gerente Administrativo                           | 1                   |
| <b>ESTRATEGIA 3</b> | Personal del mantenimiento                       | 1                   |
|                     | Jefe de Departamento de Servicios Generales      | 1                   |
|                     | Personal de Mano de obra                         | 2                   |
| <b>ESTRATEGIA 4</b> | Personal de promoción y publicidad               | 1                   |
|                     | Jefe de Comunicación y Relaciones Públicas       | 1                   |

### b) Recursos Materiales

Para que en la Alcaldía Municipal de Soyapango se desarrollen en forma efectiva las funciones, se hará necesario dotarla del mobiliario y equipo siguiente

| N° | Concepto   |
|----|--|
| 45 | Alquiler de sillas metálicas por modulo de capacitación. |
| 1  | Pizarrón   |
| 1  | Retroproyector   |
| 3  | Computadora  |
| 3  | Impresora  |
| 1  | Mueble para computadora                                  |
| 3  | Escritorios  |
| 2  | Sillas ejecutivas  |
| 3  | Sillas acrílicas   |
| 1  | Teléfono - fax   |
|    | Papelería y útiles de oficina                            |
| 1  | Fotocopiadora Laser                                      |
| 6  | Escobas  |
| 6  | Trapeadores  |

| N° | Concepto  |
|----|---|
| 12 | Esponjas  |
|    | Líquidos: ceras, jabones para piso y detergente |
|    | Equipo de pintura                               |

### c) Recursos Técnicos

El recurso técnico estará determinado para la realización y el desarrollo de las estrategias en el proceso de ejecución un trabajo en específico, empleando una técnica que lo caracterice en el avance rápido y óptimo de la labor. El recurso esta determinado según la necesidad del área siendo una herramienta que ayudara al desarrollo optimo de la estrategia. Este recurso estará conformado por herramientas técnicas de trabajo, pasos sistematizados, infraestructuras especializadas, programas de apoyo, personal técnico y los de seguimientos de las estrategias.

### d) Recursos Financieros

La implementación del Plan Estratégico implicar costos, dada la limitación de recursos financieros en la Alcaldía debido al presupuesto los montos se acoplan al mismo. Sin embargo son imprescindibles algunos gastos para la puesta en marcha del Plan dentro de los cuales se incluyen los costos de capacitación, los gastos de materiales, suministros, costos de recursos humanos, gastos imprevistos, entre otros

Se presenta a continuación un presupuesto que refleja la utilización de recursos financieros para poner en marcha dicho sistema.

#### 4. Presupuestos

Para la implementación del Programa de Capacitación al personal se requiere de recursos para la puesta en marcha es por ello que a continuación se detalla el monto por módulo

| <b>Presupuesto de Modulo I</b>   |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Concepto</b>  | <b>Costos por Modulo</b> |
| <b>Recursos Materiales</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones de diploma</li> </ul> | \$56.25                  |
| <b>Recursos Humanos</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador(*)</li> </ul>         | \$0                      |
| <b>Recursos técnicos</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de sillas</li> </ul>     | \$144.00                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>     | \$ 72.00                 |
| <b>Otros gastos</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerio</li> </ul>             | \$150.00                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprevistos</li> </ul>            | \$100.00                 |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$522.25</b>          |

| <b>Presupuesto de Modulo II</b>  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Concepto</b>  | <b>Costos por Modulo</b> |
| <b>Recursos Materiales</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones de diploma</li> </ul> | \$56.25                  |



|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| <b>Recursos Humanos</b>  |                 |
| • Facilitador(*)         | \$0             |
| <b>Recursos técnicos</b> |                 |
| • Alquiler de sillas     | \$48.00         |
| • Material didáctico     | \$ 62.40        |
| <b>Otros gastos</b>      |                 |
| • Refrigerio             | \$50.00         |
| • Imprevistos            | \$100.00        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$316.65</b> |

| <b>Presupuesto de Modulo III</b> |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Concepto</b>                  | <b>Costos por Modulo</b> |
| <b>Recursos Materiales</b>       |                          |
| • Impresiones de diploma         | \$56.25                  |
| <b>Recursos Humanos</b>          |                          |
| • Facilitador(*)                 | \$0                      |
| <b>Recursos técnicos</b>         |                          |
| • Alquiler de sillas             | \$96.00                  |
| • Material didáctico             | \$ 67.20                 |
| <b>Otros gastos</b>              |                          |
| • Refrigerio                     | \$100.00                 |
| • Imprevistos                    | \$100.00                 |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$419.45</b>          |

| <b>Presupuesto de Modulo VI</b>  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Concepto</b>  | <b>Costos por Modulo</b> |
| <b>Recursos Materiales</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones de diploma</li> </ul> | \$56.25                  |
| <b>Recursos Humanos</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador(*)</li> </ul>         | \$0                      |
| <b>Recursos técnicos</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de sillas</li> </ul>     | \$48.00                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico</li> </ul>     | \$ 62.40                 |
| <b>Otros gastos</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerio</li> </ul>             | \$50.00                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprevistos</li> </ul>            | \$100.00                 |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$316.65</b>          |

**Estrategia N°2:** La creación del Departamento de atención al contribuyente en la Gerencia Administrativa solicita de recursos financieros para el desarrollo de la estrategia.

| <b>Concepto</b>                              | <b>Costos (\$)</b> |
|--|--------------------|
| <b>Recursos Materiales</b>                   |                    |
| Papelería y útiles                           | \$ 175.00          |
| <b>Recurso Humano</b>                        |                    |
| Contratación de personal (\$400 por persona) | \$800.00           |
| <b>Recursos Técnicos</b>                     |                    |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Computadora</li> <li>• 1 impresora</li> <li>• 1 teléfono – fax</li> <li>• 3 sillas acrílicas</li> <li>• 2 Sillas ejecutivas</li> </ul> | \$850.00<br>\$40.00<br>\$ 95.00<br>\$180.00<br>\$160.00 |
| <b>Otros gastos</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Departamento (Mano de obra y Materiales)</li> </ul>  | \$3,500.00  |
| <b>Total</b>  | <b>\$5,800.00</b>                                       |

**Estrategia N°3:** El sistema para el mantenimiento de instalaciones, mobiliario y equipo requiere de un presupuesto para que inicie las actividades establecidas y así cumplir con el objetivo establecido. A continuación se presenta el detalle

| Concepto  | Parcial             | Costo              |
|---|---------------------|--------------------|
| <b>Recurso Humano.</b>                                | Salario de cada uno | Monto total        |
| Contratación de 2 personas de mano de obra y limpieza | \$ 224.00 mensual   | \$ 5,376.00 anual. |
| <b>Recursos Materiales:</b>                           |                     |                    |
| Equipo de soldadura                                   |                     | \$ 500.00          |
| Herramientas ordinarias                               |                     | \$ 300.00          |
| Utensilios de limpieza.                               |                     |                    |
| ✓ 6. Escobas  | \$ 1.50 c/u         | \$ 9.00            |
| ✓ 3. Palos para trapeadores                           | \$ 1.50 c/u         | \$ 4.50            |
| ✓ 12.tollas para trapeadores                          |                     |                    |
| ✓ 12.Franelas   | \$ 1.00 c/u         | \$ 12.00           |
| ✓ 12.Esponjas   | \$ 0.50 c/u         | \$ 6.00            |

|  |                      |                     |
|--|----------------------|---------------------|
| ✓ Líquidos de limpieza                     | \$ 0.50 c/u          | \$ 6.00<br>\$ 40.00 |
| Reparación y restauración de instalaciones | \$ 200.00 trimestral | \$ 800.00           |
| Restauración de pintura                    |                      |                     |
| Pintura                                    |                      | \$ 500.00           |
| Brocha y rodios                            |                      | \$ 30.00            |
| Papelería                                  |                      | \$ 25.00            |
| Imprevistos                                |                      | \$ 100.00           |
| <b>Total anual</b>                         |                      | <b>\$ 7,608.50</b>  |

**Estrategia N°4:** Promoción y publicidad de los servicios y proyectos que brinda la municipalidad, es por ello la inversión en aspectos que beneficien al contribuyente, a continuación se detalla la inversión en papelería de publicidad:

| Concepto       | Unidades | Costo Unitario | Total            |
|----------------|----------|----------------|------------------|
| Brochurs       | 1000 U   | \$ 0.10        | \$ 100.00        |
| Hojas volantes | 1000 U   | \$ 0.03        | \$ 30.00         |
| Pancartas      | 10 U     | \$ 5.00        | \$ 50.00         |
| Afiches        | 50 U     | \$ 1.00        | \$ 50.00         |
| <b>Total</b>   |          |                | <b>\$ 230.00</b> |

| <b>Concepto</b>  | <b>Total</b>      |
|--|-------------------|
| Contratación de persona encargada de desarrollo de funciones | \$450.00          |
| 1 Computadora  | \$550.00          |
| 1 Impresora  | \$90.00           |
| 1 fotocopiadora  | \$125.00          |
| Cuñas radiales (Mensuales)                                   | \$90.00           |
| 1 escritorio   | \$65.00           |
| Papelería para Publicidad                                    | \$230.00          |
| Imprevistos  | \$100.00          |
| <b>Total</b>   | <b>\$1,700.00</b> |

**a) Presupuesto del Plan estratégico**

El costo total del Plan estratégico para la Gerencia Administrativa para la incidencia al contribuyente se detalla a continuación:

| <b>N°</b>                                 | <b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b>   | <b>Total</b>            |
|---|---|-------------------------|
| 1   | Programa de capacitación al Recurso Humano en el Plan Estratégico   | <b>\$1,575 anual</b>    |
| 2   | Creación del Departamento de Atención al Contribuyente en la Gerencia Administrativa para la Alcaldía de Municipal de Soyapango | <b>\$5,900</b>          |
| 3   | Sistema para el mantenimiento de instalaciones, mobiliario y equipo.  | <b>\$7,608.50 anual</b> |
| 4   | Promoción y publicidad de los servicios y proyectos que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango a Los contribuyentes.         | <b>\$1,930 anual</b>    |
| <b>Costo Mensual del Plan Estratégico</b> |   | <b>\$17,013.50</b>      |

## 5. Cronograma de actividades para la implementación del Plan Estratégico en la Gerencia Administrativa

| Actividades   | Trimestres |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | 1          |   |   |   | 2 |   |   |   | 3 |   |   |   | 4 |   |   |   |
|   | 1          | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Presentación  |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Aprobación y autorización                               |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Reproducción y distribución                             |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gestionar la obtención de Recursos para cada estrategia |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Puesta en marcha de Plan Estratégico                    |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

## 6. Seguimiento y control de Plan Estratégico

### a) Seguimiento del Plan estratégico

El seguimiento del Plan Estratégico se convierte en un trabajo continuo y permanente, para que las estrategias propuestas funcionen adecuadamente, se requiere que se realice una supervisión permanente de las tareas asignadas y de la utilidad de éste, por lo tanto la Gerencia Administrativa será la encargada de supervisar, evaluar de manera constante la funcionalidad de las actividades de cada una de las estrategias a implementar realizando los ajustes y correcciones que sean necesarias.

Será supervisada la forma en que se están desarrollando las estrategias; así como también las políticas y cambios en el personal, para ello será necesario una revisión y evaluación periódica de funciones y la adecuación de la estructura organizativa. Así mismo se evaluarán las causas que originan las desviaciones y la utilización adecuada del personal; se analizarán de manera específica los elementos de control, los problemas detectados, las soluciones propuestas, las alternativas y los métodos a utilizar para mejorar el

funcionamiento, finalmente la Gerencia Administrativa elaborará un informe escrito cada año que contenga las fallas detectadas y las recomendaciones necesarias para su corrección.

El informe escrito permitirá conocer o identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados. El usuario como la razón de ser de la Institución, juega un papel muy importante por lo que se le debe dar el seguimiento a sus quejas y sugerencias, para poder determinar en qué medida el Plan Estratégico ha sido percibido por ellos y qué tan satisfechos se sienten con el cambio que debe de notarse al momento de recibir los servicios que brinda la Alcaldía.

El seguimiento para el plan de capacitación, Sistema para el mantenimiento de instalaciones mobiliario y equipo, La promoción, publicidad de los proyectos y servicios se convierte en una tarea continua y permanente, a través de la aplicación de un control interno, la cual el responsable de esas actividades deberá presentar informes del desarrollo de cada una de las estrategias.

#### **b) Control del Plan Estratégico**

En base a la información contenida en los informes anuales de seguimiento, la Gerencia Administrativa establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones correctoras que sean necesarias para la ejecución correcta del Plan Estratégico.

Con la ayuda del recurso humano, técnico, materiales y financieros las correcciones se deberán hacer de manera efectiva en base a estructura en cada una de las estrategias.



## BIBLIOGRAFÍA

### 1. LIBROS

- Anderson, Sweeney William  
Estadística para la Administración y Economía  
Editorial Thomson editors 7 Edición.  
Mexico
- Beteman, thomas S. y Snell, Scout A.  
Administration.” Una ventaja competitiva”  
Editorial Mc Graw Hill. 4° Edición  
México. 2001
- Fred R. David,  
“Conceptos de Administración estratégica”,  
11ª Edición México,  
Editorial Pearson educación
- Hill W. L. Charles, Jones Gareth,  
“Administración Estratégica”  
8 edición México  
Editorial Mc Graw Hill
- Hayes, Bob E.  
“Como medir la satisfacción del cliente”  
Oxford University Pres.  
México, SA de CV

- Herrera Kasco, Ivonne.  
"Reingeniería, Mercadeo, Ventas y publicidad"  
(INCAE Sep. 1997 Enero 1998)
- Horowitz, Jaques "La Calidad del Servicio"  
Editorial Mc. Graw Hill  
Interamericana de España SA
- Kart Albrecht y Lawrence J. Bradford  
"La Excelencia en el servicio", 1991
- Kotler y Armstrong  
"Marketing", Editorial Pearson Educación  
Octava Edición México 2001
- Koontz/Weihrich  
Administración. Una perspectiva global 11°  
Editorial Mc Graw Hill. México. 1998
- Robbins Stephen P  
"Administración. Teoría y Práctica"  
6ª Edición México  
Editorial Prentice
- Stanton J. William y otros  
"Fundamentos de Marketing"  
9ª Edición México  
Editorial Mc Graw- Hill.

- Stanton, William J. y Otros  
Fundamentos de Marketing  
Editorial Mc Graw Hill  
13 Edición. 1992.
- Wellemin John  
“Servicio efectivo al cliente” Panorama; México 1999  
Primera edición en español 1996

## 2. TESIS

- David Juárez, Pedro Hernández, José Quintanilla  
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR
- Wendy Castro, Gloria Osorio, Lucia Saravia  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE CHINAMECA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.  
Junio 2002

## 3. REVISTAS y PAGINAS WEB

- Revista Cultural  
Así es El Salvador” (1971)
- Términos financieros [en línea. Disponible en Internet:  
<http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-contribuyente-37>

#### **4. CÓDIGOS Y LEYES**

- Código Municipal  
Decreto Legislativo No. 274, del 31 de enero de 1986.
- Constitución de la República de El Salvador  
Reforma N°191, fecha 15 de Octubre del 2003.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública  
Decreto Legislativo No. 868 del 5 de abril de 2000.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal  
Decreto Legislativo No.1039 del 26 de Mayo de 2006.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal  
Decreto Legislativo No. 616, publicado el 17 de marzo de 1987
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado  
Decreto Legislativo No. 516, publicado el 23 de noviembre de 1995
- Ley General Tributaria Municipal  
Decreto Legislativo No. 86, publicado el 16 de marzo de 1998.
- Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador  
Decreto Legislativo No. 826, publicado el 2 de Octubre de 1996

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuestionario para los contribuyentes de la Alcaldía municipal de Soyapango



Universidad de El Salvador  
Alcaldía Municipal de Soyapango



Encuesta N° \_\_\_\_\_

- **Objetivo:** Conocer la opinión de los contribuyentes acerca de los servicios de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

**Indicaciones:** Marque con una “x” la respuesta que usted considere conveniente en su opinión, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

#### I. Información General:

1. Género: Masculino  Femenino
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_
4. Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

#### II. Información de los Servicios Municipales

1. ¿Tiene conocimiento de todos los servicios y proyectos que la Alcaldía Municipal de Soyapango brinda a la comunidad?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Con que frecuencia visita la municipalidad?

Diario  Semanal  Mensual  anual

3. ¿Qué tipo de servicio es el que usted solicita en la Municipalidad?

Registró Civil  Registro familiar

Pago de impuestos  Otro, especifique\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que la atención al momento de ser atendido es la mejor por parte de los empleados de la Alcaldía?

Si  No

¿Porqué?\_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto tiempo es el que espera para el servicio solicitado?

10 minutos  20 minutos

30 minutos  Otro, especifique\_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted que el tiempo de espera es el adecuado acorde al servicio solicitado?

Si  No

7. ¿Considera que el personal necesita más capacitación para que mejore la atención al contribuyente?

Si  No

¿Porqué?\_\_\_\_\_

8. ¿Queda usted satisfecho del servicio solicitado?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué opina sobre las instalaciones?

Excelentes     muy buena     buena     mala

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cree usted que la ubicación interna de la Alcaldía con respecto a los servicio es la más adecuada?

Si                       No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es su opinión acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Alcaldía para los servicios Municipales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Qué sugerencia como contribuyente usted pudiera aporta para el mejoramiento de los servicios municipales?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Guía de preguntas para el Gerente y Jefes de departamentos de la Gerencia administrativa



Universidad de El Salvador  
Hacia la libertad por la cultura

Universidad de El Salvador

Escuela de Administración de Empresas

Alcaldía Municipal de Soyapango



- **Objetivo:** Conocer aspectos generales para la obtención de información respecto a los procesos administrativos y generales que brinda la Alcaldía Municipal de Soyapango

### Guía de pregunta para entrevista

#### I. Datos Generales

Género: Masculino  Femenino

Nombre de Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Cuanto tiempo lleva laborando en su cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia Jerárquica de la gerencia: \_\_\_\_\_

Número de empleados a su cargo: \_\_\_\_\_

#### II. Información

1. ¿Conoce la misión Y visión de la Municipalidad?

Si  No

2. ¿Cuál es la Función de la Gerencia o Área dependiente?

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

3. ¿Qué servicios presta la Alcaldía?

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

4. ¿Cada cuanto se realiza capacitación al personal encargado de la Gerencia Administrativa?

Semanal  Mensual  trimestral  anual



5. ¿Considera usted que el mobiliario y Equipo es factible al trabajo que desempeña el personal?

Si

No

6. Si su respuesta es negativa de la pregunta 5. ¿Por qué considera que el mobiliario y equipo no factibles?

Desfasado

Mal estado

No está acorde a las necesidades

Otro, especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Recibe los empleados incentivos de parte de la municipalidad?

Si

No

8. Si su respuesta fue afirmativa. ¿Qué tipo de incentivo reciben los empleados?

Ascenso laboral

Económico

Simbólico

Otro

9. ¿Cree usted que la infraestructura de la alcaldía son las mejores para dar buenos resultados tanto al contribuyente como al empleado municipal?

Si

No

10. Si su respuesta es negativa. ¿Qué recomendaría usted para la mejora de infraestructura que ayude mejorar los resultados?

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

11. ¿Conoce usted los procesos administrativos actuales de la Alcaldía?

Si

No

12. Si su respuesta anterior fue afirmativa responda la siguiente pregunta. Mencione brevemente cuales son los procesos más importantes que realiza la Gerencia Administrativa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Anexo 3: Tabulación análisis e interpretación de datos

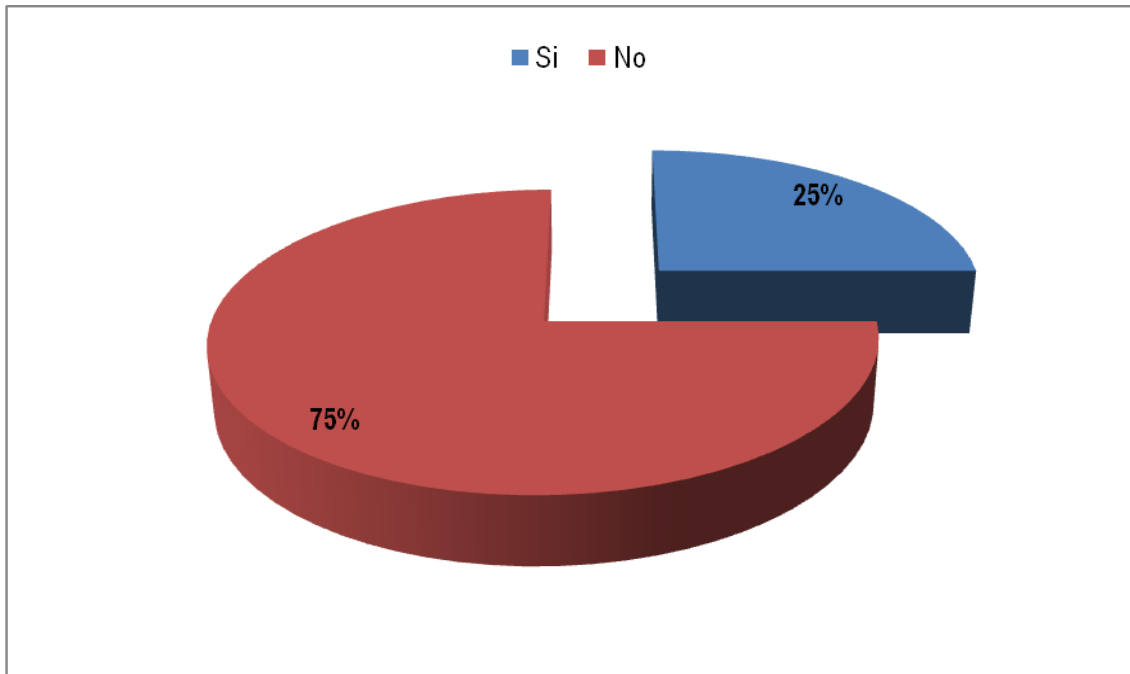
Para la tabulación de los datos obtenidos se elaboraron cuadros estadísticos, los que reflejan los resultados más importantes de la investigación y que a continuación se detallan:

**Pregunta N°1:** ¿Tiene conocimiento de todos los servicios y proyectos que la Alcaldía Municipal de Soyapango brinda a la comunidad?

**Objetivo:** Identificar si los contribuyentes tienen la información y los conocimientos sobre los servicios y proyectos que la Alcaldía Municipal de Soyapango brinda a la comunidad.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 38                  | 25%                     |
| No           | 112                 | 75%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Gráfico N1



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, un 75% respondió que desconocían los servicios y proyectos de la municipalidad por diferentes aspectos; como la falta de distribución de información y divulgación de estos servicios y proyectos por parte de la alcaldía, más en una minoría el 25% respondió que los conocen por que visitan con regularidad la Alcaldía y por esa razón ellos se informan mas sobre estos.

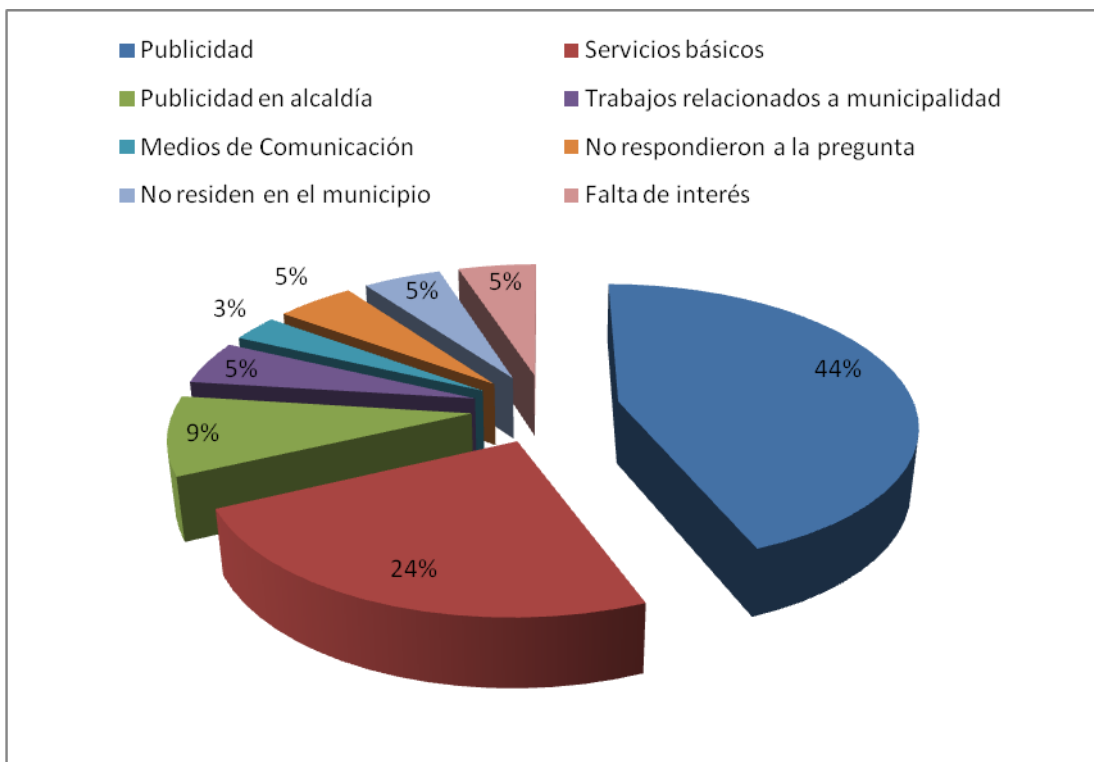
**Pregunta 1.1:** ¿Por qué tiene conocimiento de todos los servicios y proyectos que la Alcaldía Municipal de Soyapango brinda a la comunidad?

**Objetivo:** Conocer los medios o formas que el contribuyente tienen conocimiento de los servicios y proyectos municipales.

| ALTERNATIVA   | RESULTADOS          |                         |
|---|---------------------|-------------------------|
|   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Publicidad:</b> No existe publicidad por lo que no tiene conocimientos de los servicios municipales que brinda la municipalidad  | 66                  | 44%                     |
| <b>Servicios básicos:</b> Tiene conocimientos de los servicios básicos ( pago de impuestos, registro civil y registro familiar) por lo que no conocen los demás que benefician a la comunidad | 36                  | 24%                     |
| <b>Publicidad en alcaldía:</b> Tiene conocimientos de los servicios por los rótulos puestos en la alcaldía pero en el municipio, colonias, etc. No son visibles                               | 13                  | 9%                      |
| <b>Trabajos relacionados a municipalidad:</b> Se dan cuenta de los servicios porque realizan trabajos para la alcaldía y también porque la municipalidad trabaja en su comunidad              | 8                   | 5%                      |
| <b>Medios de Comunicación:</b> Tienen conocimientos por los medios de comunicación locales  | 5                   | 3%                      |

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| No respondieron a la pregunta  | 8                   | 5%                      |
| <b>No residen en el municipio:</b> No residen en Soyapango pero tienen un inmueble en el municipio | 7                   | 5%                      |
| <b>Falta de interés:</b> No tienen interés en conocerlos   | 7                   | 5%                      |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

**Grafico N° 2**



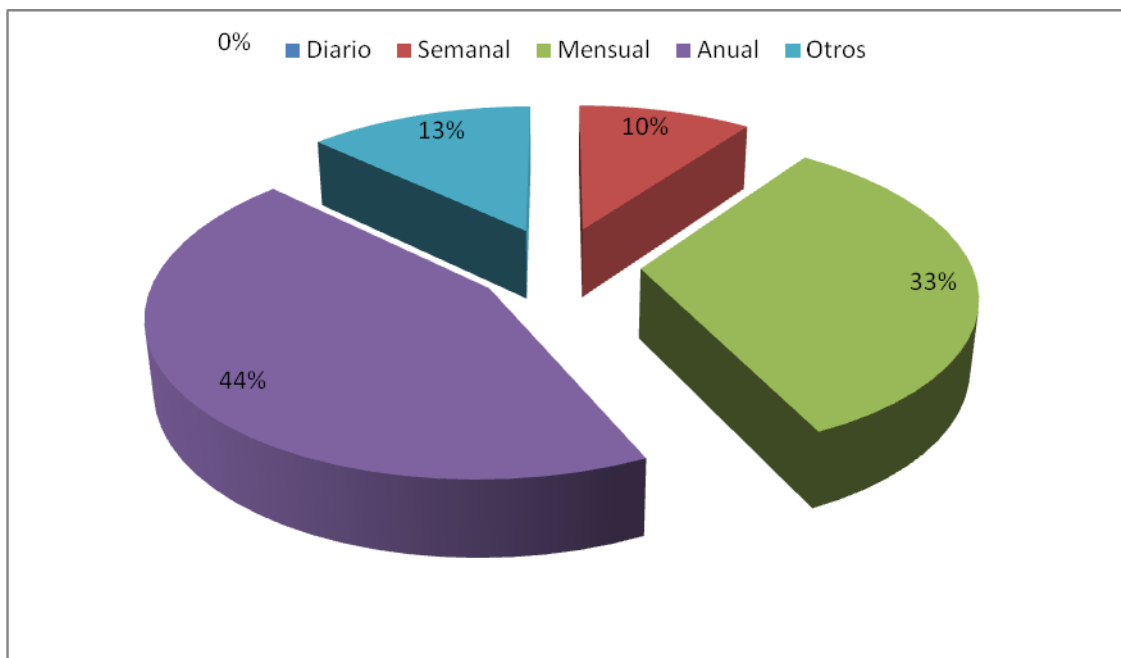
**Interpretación:** El 44% de los encuestados mencionó que desconoce los servicios y proyectos municipales por falta de publicidad en las colonias, municipios, calles, comunicación entre las directivas comunales y habitantes; el 24% mencionó que conocía solo los servicios básicos municipales como pago de impuestos, registro civil y registro familiar. Un 9% tiene conocimiento por qué visualiza los distintos canales informativos tales como afiches, pancartas y mural informativo pero solo dentro de la Alcaldía; en el ultimo porcentaje que lo sumas es del 18% ellos dicen que los conoce y están conformadas las opiniones entre en que la municipalidad trabaja con la comunidad, por los medios de comunicación locales y los que no residen en la comunidad pero que son dueños de inmuebles.

**Pregunta 2:** ¿Con que frecuencia visita la municipalidad?

**Objetivo:** Conocer la continuidad en la cual el contribuyente visita y hace uso de los servicios y proyectos municipales.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Diario       | -                   | 0                       |
| Semanal      | 15                  | 10%                     |
| Mensual      | 49                  | 33%                     |
| Anual        | 66                  | 44%                     |
| Otros        | 20                  | 13%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N ° 3



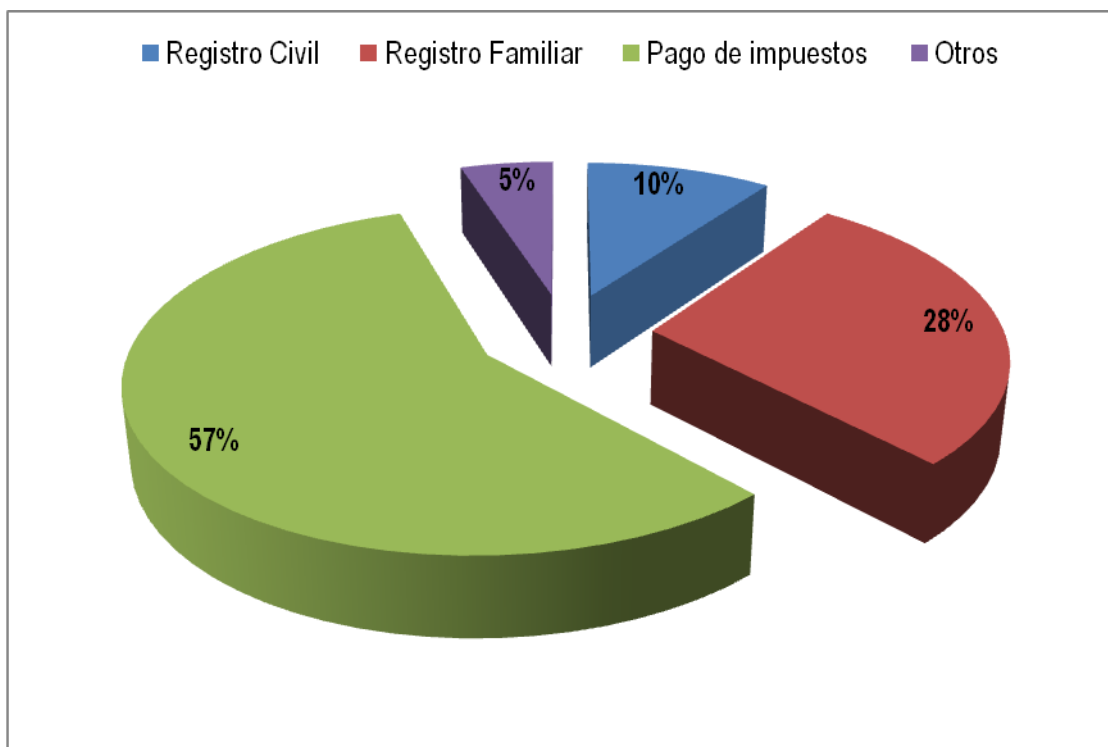
**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, el 44% respondieron que visitan la municipalidad anualmente, un 33% mencionaron que mensualmente la visitan más en una minoría respondió que sus visitas eran semanales entre otras; dentro de la mayoría visita la alcaldía por los servicios de pagos de impuestos y registro familiar servicios que son las que más hacen que el contribuyente visite la Alcaldía en forma mensual, la menos demandada y la que genera menos visitas a la comuna es las de registro civil que lo hacen en la mayoría de los casos al año buscando tramites de defunciones o bodas.

**Pregunta 3:** ¿Qué tipo de servicio es el que usted solicita en la municipalidad?

**Objetivo:** Identificar los servicios más solicitados por los contribuyente de Soyapango.

| ALTERNATIVA       | RESULTADOS          |                         |
|-------------------|---------------------|-------------------------|
|                   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Registro Civil    | 15                  | 10%                     |
| Registro Familiar | 43                  | 28%                     |
| Pago de impuestos | 85                  | 57%                     |
| Otros             | 7                   | 5%                      |
| <b>Total</b>      | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

**Gráfico N°4**



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, el 57% de los contribuyentes encuestados manifestaron que su visita a la Alcaldía es por motivo de cancelación de sus impuestos; el 28% mencionó que solicita en la

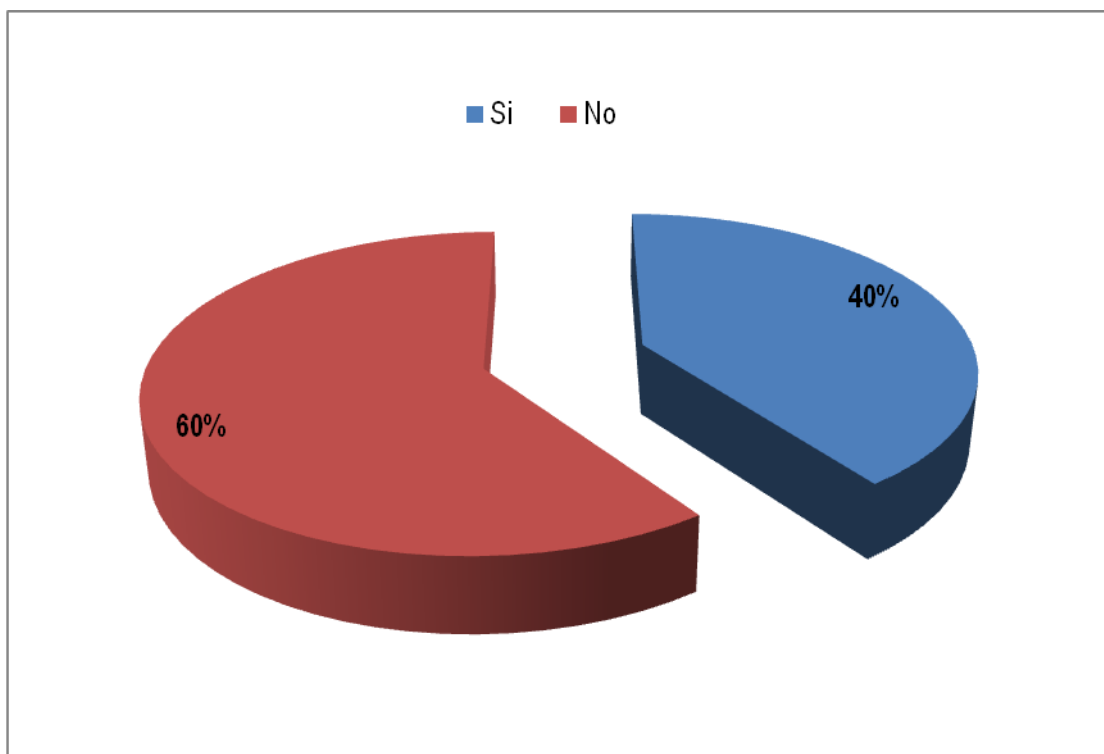
Alcaldía el servicio de registro familiar haciendo en ella tramites de mayoría de casos partidas de nacimientos, el 10% la visita por servicios de registro civil por motivos de registro de casamientos.

**Pregunta 4:** ¿Considera usted que la atención al momento de ser atendido es la mejor por parte de los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la opinión del encuestado de la atención que recibe al momento de solicitar los servicios municipales.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 60                  | 40%                     |
| No           | 90                  | 60%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Gráfico N°5





**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, un 60% opino que no existe una buena atención por parte de los empleados municipales ya que en el proceso había pérdida de tiempo en la entrega de la documentación solicitada, errores por parte de los empleados, una atención al cliente descuidada y el sistema informático no va acorde a las necesidades de la población; mientras que solo un 40% opina que los empleados de la Alcaldía desarrollan un buen trabajo y una excelente atención al cliente.

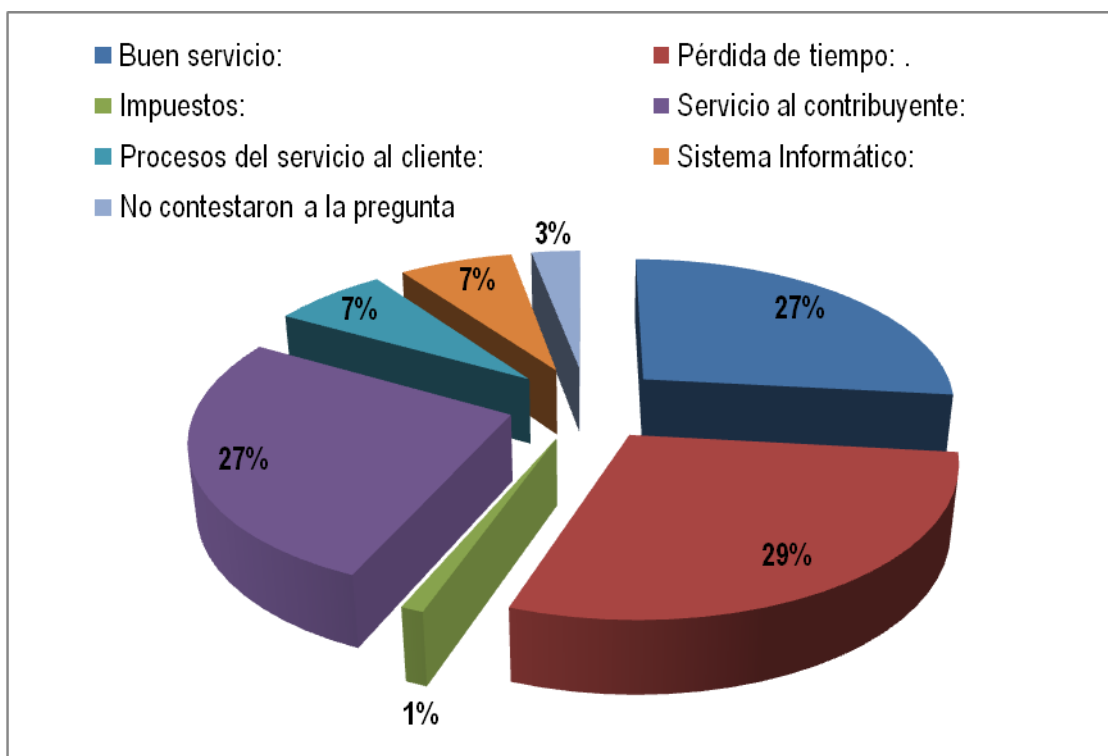
**Pregunta 4.1** ¿Por qué considera usted que la atención al momento de ser atendido es la mejor por parte de los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar los factores que inciden a la atención al contribuyente

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Buen servicio:</b> Opinan que existe amabilidad, buena atención, rapidez y se da la información solicitada  | 40                  | 27%                     |
| <b>Pérdida de tiempo:</b> Opinan que se cometen errores que hacen que se pierda tiempo, los procesos deberían de mejorarse para que se ahorre tiempo y que la documentación sea la que se solicita por el contribuyente. | 43                  | 29%                     |
| <b>Impuestos:</b> No existe un detalle desglosado del pago de impuestos  | 1                   | 1%                      |
| <b>Servicio al contribuyente:</b> No existe actitud de servicio y ni buena atención al contribuyente y su trato es pesado  | 40                  | 27%                     |
| <b>Procesos del servicio al cliente:</b> Deberían ser más rápidos porque se pierde tiempo.   | 10                  | 7%                      |

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Sistema Informático:</b> Sistema desfasado por lo que incide en los tramites solicitados por el contribuyente | 11                  | 7%                      |
| No contestaron a la pregunta   | 5                   | 3%                      |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 6



**Interpretación:** Del 100% de los contribuyentes, el 29% mencionó que no había buena atención debido a que los empleados comenten errores en documentación solicitada por cual hace que se pierda tiempo por parte del cliente, manifestaron también que los procesos en los servicios municipales deberían mejorarse a manera que se ahorre tiempo al contribuyente; también con un 27% opinaron que no existe una buena

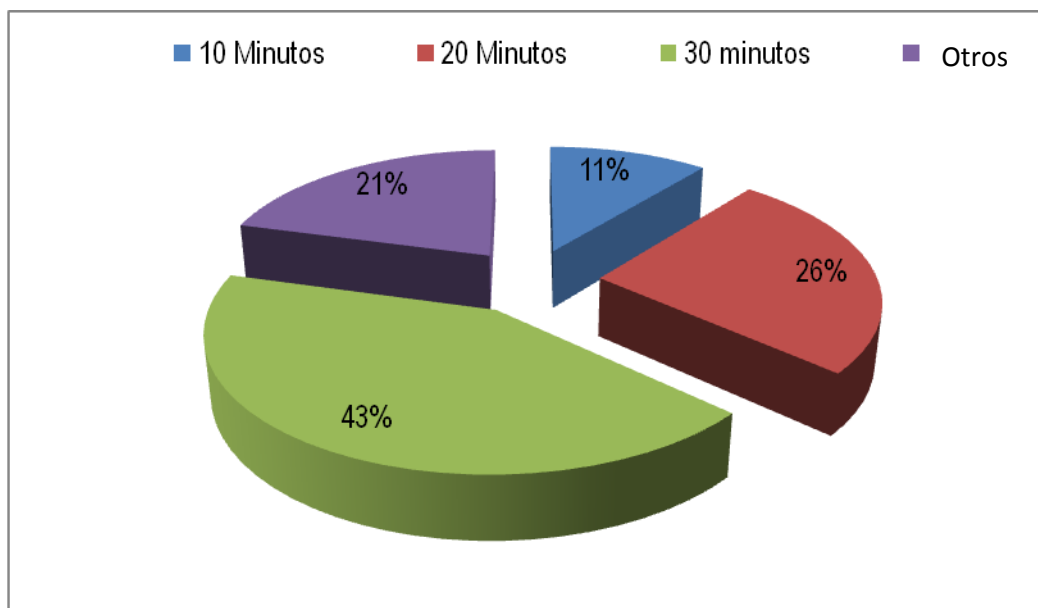
actitud de servicio y el trato es pesado por parte de los empleados. Sin embargo, un 27% consideraron que existe un buen servicio ya que existe amabilidad y rapidez en la información solicitada; la minoría con un 7% expresaron que el sistema informático con el que cuenta la Alcaldía está demasiado desfasado lo que causaba un retraso en el proceso y el mientras 7% también comento que sobre los procesos que se veía que tenían demasiados paso para un mismo trabajo porque muchas veces se observaba la pérdida de tiempo innecesario.

**Pregunta 5:** ¿Cuánto tiempo es el que espera para el servicio solicitado?

**Objetivo:** Conocer el tiempo de respuesta que el contribuyente espera por el servicio solicitado

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| 10 Minutos   | 16                  | 11%                     |
| 20 Minutos   | 39                  | 26%                     |
| 30 minutos   | 64                  | 43%                     |
| Otros        | 31                  | 21%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N ° 7



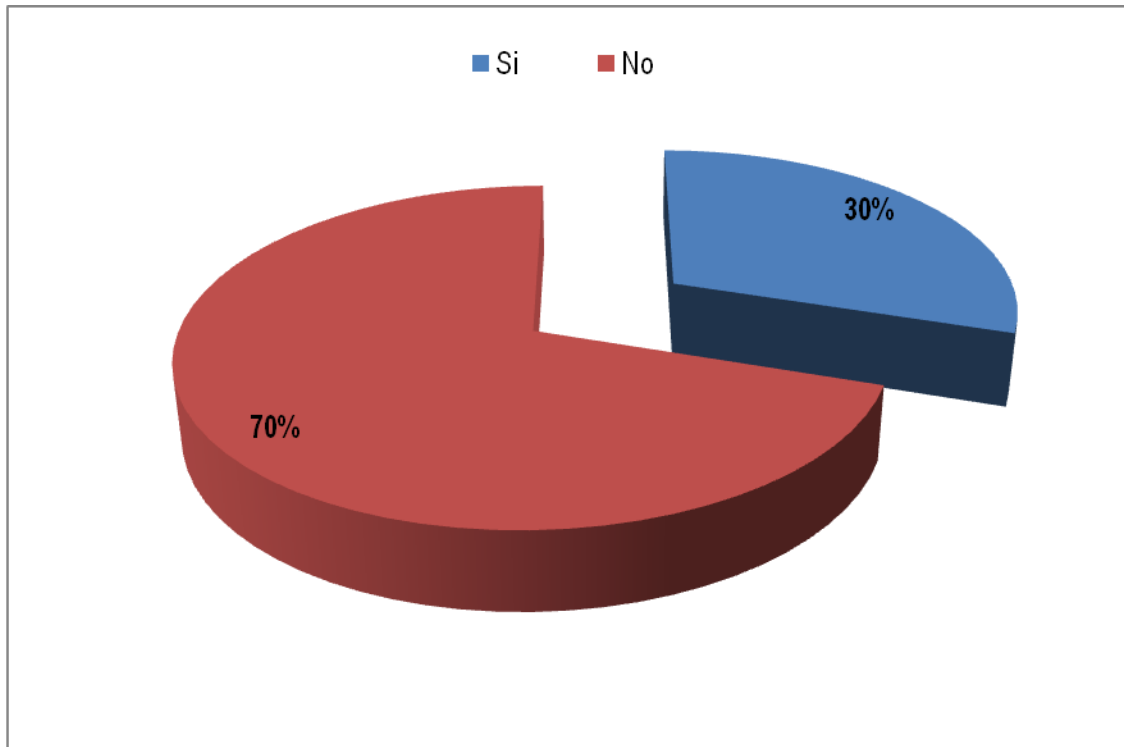
**Interpretación:** Un 43% respondieron que el tiempo de espera por el servicio solicitado es de 30 minutos debido a factores como mucha demanda del mismo servicio; el 26% opinó que 20 minutos dependiendo de los servicios que estaban solicitando, también mencionaron que muchas veces dependía de la demanda que tuviese el servicio solicitado.

**Pregunta 6:** ¿Cree usted que el tiempo de espera es el adecuado acorde al servicio solicitado?

**Objetivo:** Conocer si el tiempo de espera es el adecuado al servicio solicitado del contribuyente

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 45                  | 30%                     |
| No           | 105                 | 70%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N ° 8



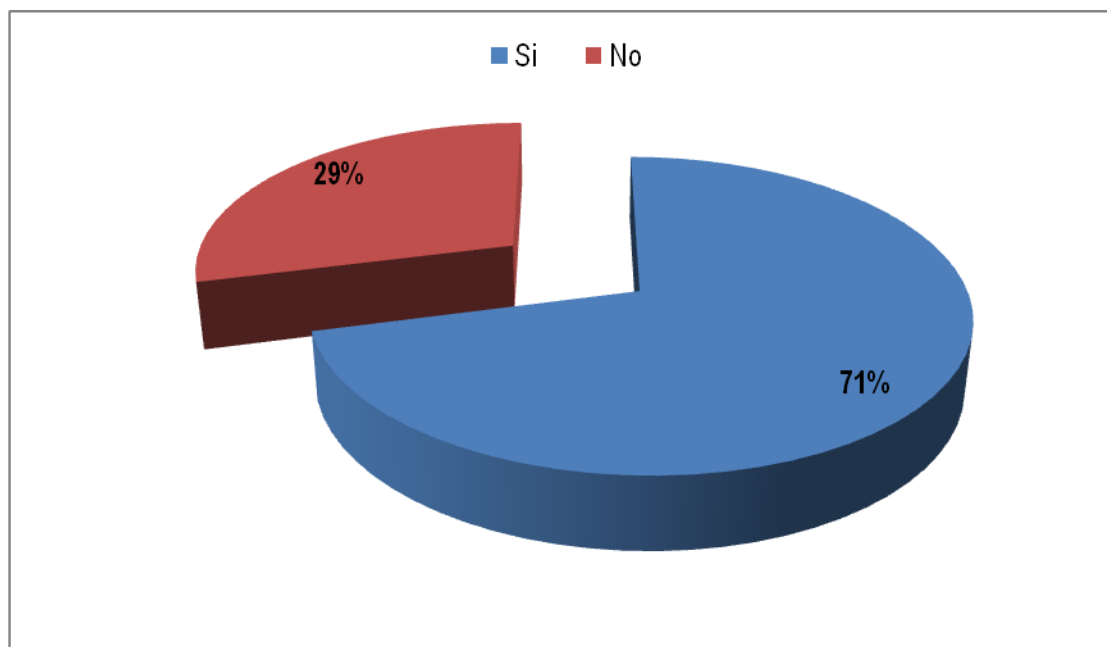
**Interpretación:** Un porcentaje muy significativo de los encuestados (70%) opinó que el tiempo que esperan por el servicio solicitado es muy retardado y lo aqueja por diversos factores como lentitud o desintereses en los empleados; mientras que un 30% opina lo que el tiempo es aceptable por los tipos de servicios que buscan.

**Pregunta 7:** ¿Considera que el personal necesita más capacitación para que mejore la atención al contribuyente?

**Objetivo:** Identificar la necesidad de capacitación del personal de la municipalidad

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 107                 | 71%                     |
| No           | 43                  | 29%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N ° 9



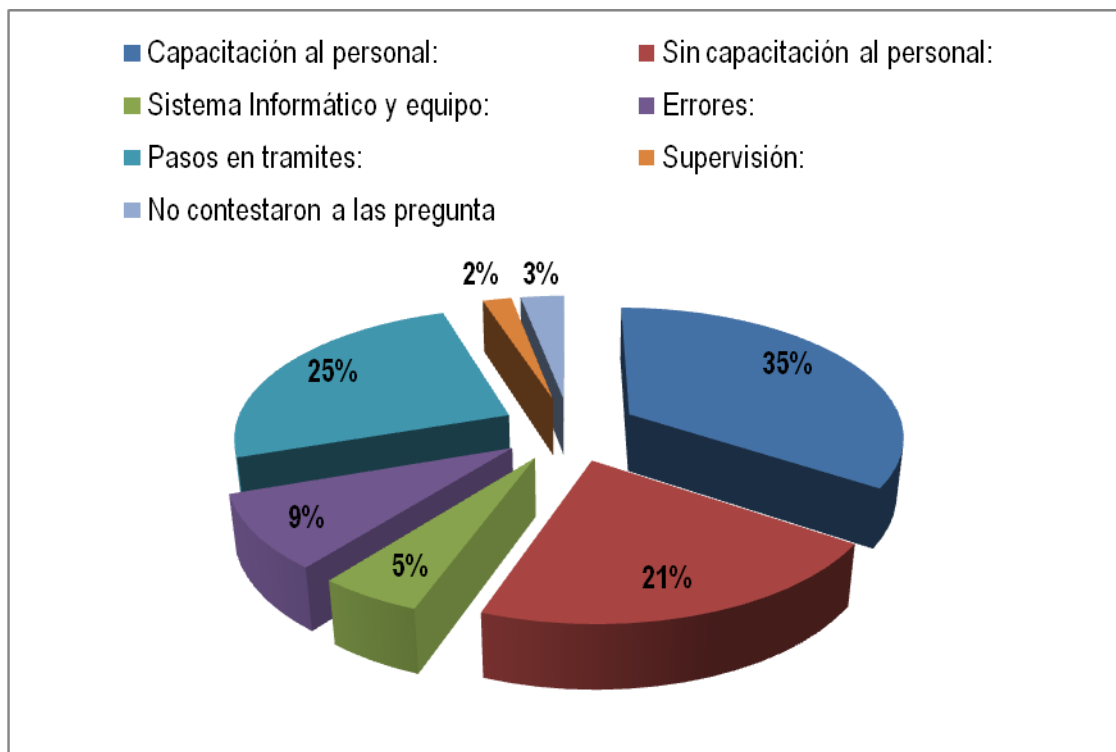
**Interpretación:** El 71% de los encuestados afirmaron que se necesita capacitación al recurso humano para el mejoramiento en la atención en el trato al contribuyente y minimizar el tiempo en el servicio solicitado; mientras por lo contrario un 29% consideraban que no había necesidad de capacitación al personal por que la mayoría de ellos tenían mucha experiencia y conocían muy bien su trabajo que desempeñan por su antigüedad.

**Pregunta 7.1:** ¿Por qué considera que el personal necesita más capacitación para que mejore la atención al contribuyente?

**Objetivo:** Conocer las áreas de capacitación que el contribuyente considera conveniente para el personal.

| ALTERNATIVA   | RESULTADOS          |                         |
|---|---------------------|-------------------------|
|   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Capacitación al personal:</b> Opinan que deberían de capacitar al personal para que haya una mejor atención al contribuyente     | 51                  | 34%                     |
| <b>Sin capacitación al personal:</b> Opinan que está bien el servicio al cliente y que no necesitan capacitación                    | 31                  | 21%                     |
| <b>Sistema Informático y equipo:</b> Deberían mejorar el sistema informático y equipo porque es muy lento cuando está muy demandado | 8                   | 5%                      |
| <b>Errores:</b> evitar los errores en tramites ya que quitan tiempo al contribuyentes   | 14                  | 9%                      |
| <b>Pasos en tramites:</b> Disminuir los pasos ya que son largos y absorben tiempo a los contribuyentes                              | 38                  | 25%                     |
| <b>Supervisión:</b> Mayor supervisión de los jefes al trabajo realizado por los empleados   | 3                   | 2%                      |
| No contestaron a las pregunta   | 5                   | 3%                      |
| <b>Total</b>  | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 10



**Interpretación:** Del 100% la mayoría de los contribuyentes encuestados determino que los empleados necesitan en alguna área algún tipo de capacitación; un 34% opinan que se necesita capacitación para mejorar la atención al cliente y haya mayor satisfacción de los contribuyentes para un mejor trato a la hora de atenderles, también un 25% menciona que sería buena una capacitación en la que se reduzcan los pasos en los servicios de esta forma se agilizarían y abría un mejor desempeño; el 9% determino que hay demasiados errores a la hora de la entrega de los tramites y esto hace demoras mayores al contribuyente, también un 5% expreso que el sistema es demasiado lento que se debería implementar uno más sofisticado y capacitarlos en ese nuevo programa, mientras tanto con un 21% expreso que consideran que no hay necesidad de realizar capacitación al personal por que por su antigüedad en los puestos conocen muy bien su trabajo.

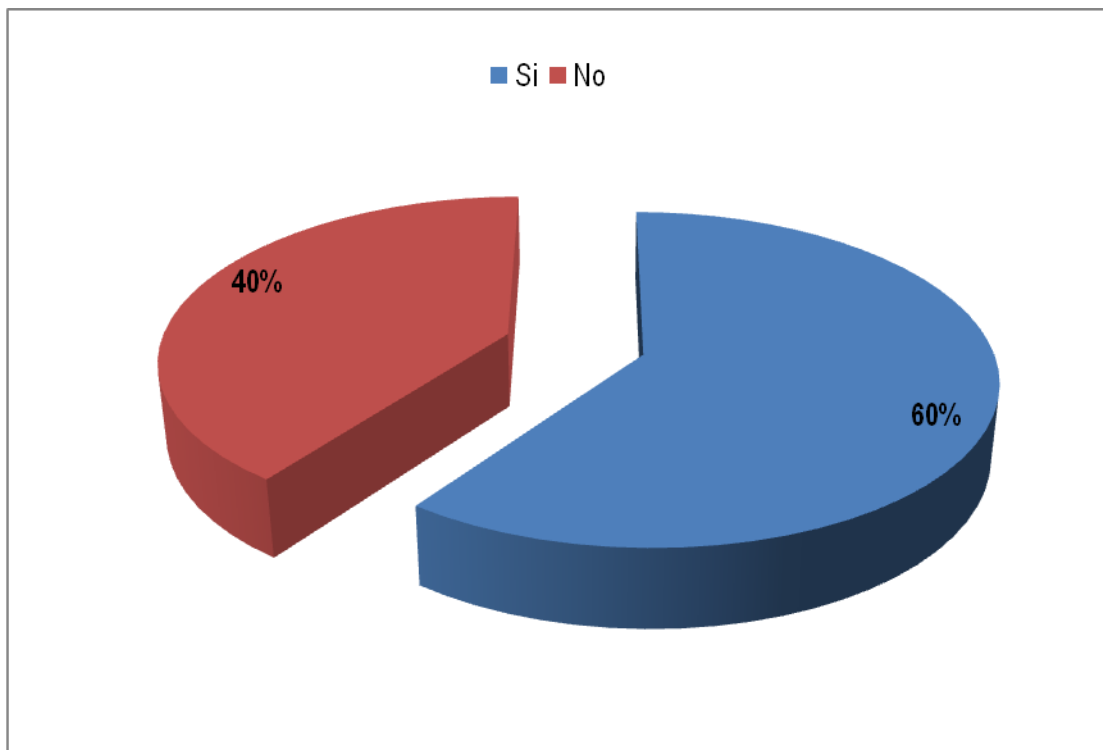


**Pregunta 8:** ¿Queda usted satisfecho del servicio solicitado?

**Objetivo:** Conocer si los contribuyentes quedan satisfechos con el servicio solicitado

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 90                  | 60%                     |
| No           | 60                  | 40%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

**Grafico N° 11**



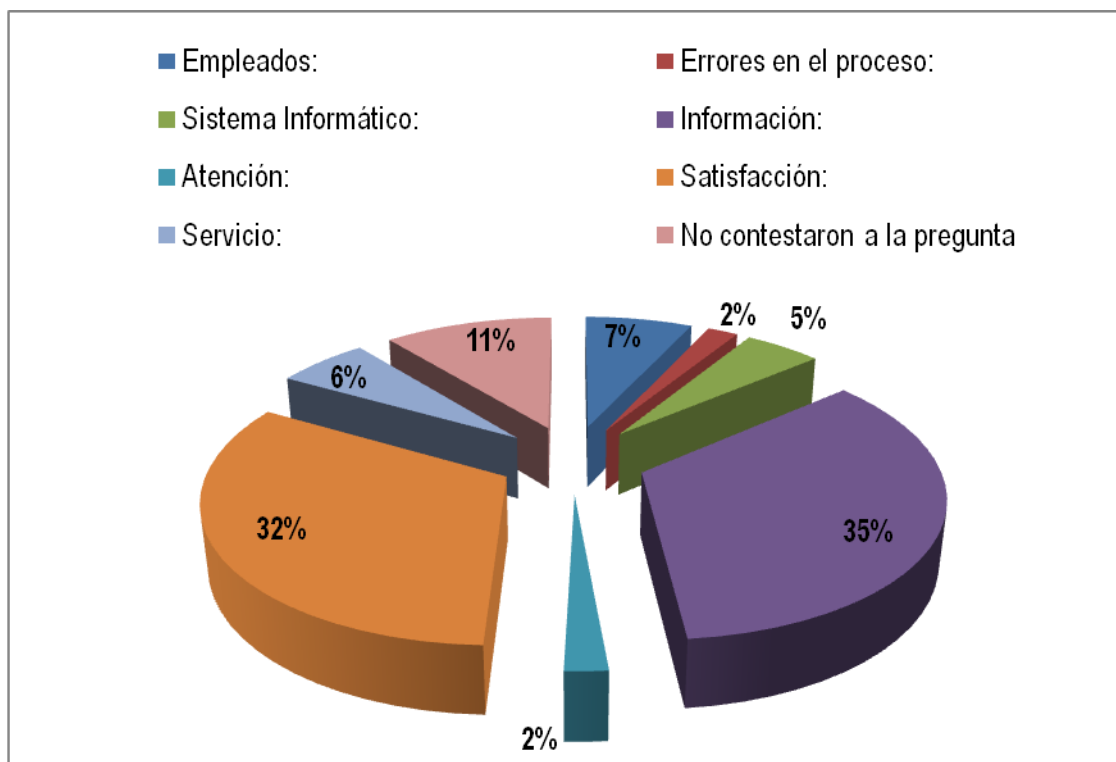
**Interpretación:** Del 100% de los encuestados; el 60% opinaron que estaban satisfechos con el servicio solicitado aunque mencionaron que el mejoramiento del mismo es una buena opción para potencializar el buen servicio y una mejor agilización en el tiempo de respuesta del servicio; mientras un 40% opina que se debe de trabajar en la búsqueda de mejoras en los errores de los tramites.

**Pregunta 8.1:** ¿Por qué queda usted satisfecho del servicio solicitado?

**Objetivo:** Determinar las razones si los contribuyentes están satisfechos con el servicio solicitado.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Empleados:</b> Trato de los empleados fue pésimo y no fue de satisfacción para el contribuyente     | 11                  | 7%                      |
| <b>Errores en el proceso:</b> No porque hubieron errores en el proceso que solicite y me resto tiempo  | 3                   | 2%                      |
| <b>Sistema Informático:</b> Es muy desfasado que no satisface las necesidades de los contribuyentes    | 7                   | 5%                      |
| <b>Información:</b> la información es poco detallada y atienden con retrasos.                          | 52                  | 35%                     |
| <b>Atención:</b> El servicio no es igual en todos ya que en algunas áreas atienden mal y en otras bien | 3                   | 2%                      |
| <b>Satisfacción:</b> Esta satisfecho del servicio municipal  | 49                  | 32%                     |
| <b>Servicio:</b> Consideran que el servicio es bueno   | 9                   | 6%                      |
| No contestaron a la pregunta   | 16                  | 11%                     |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 12



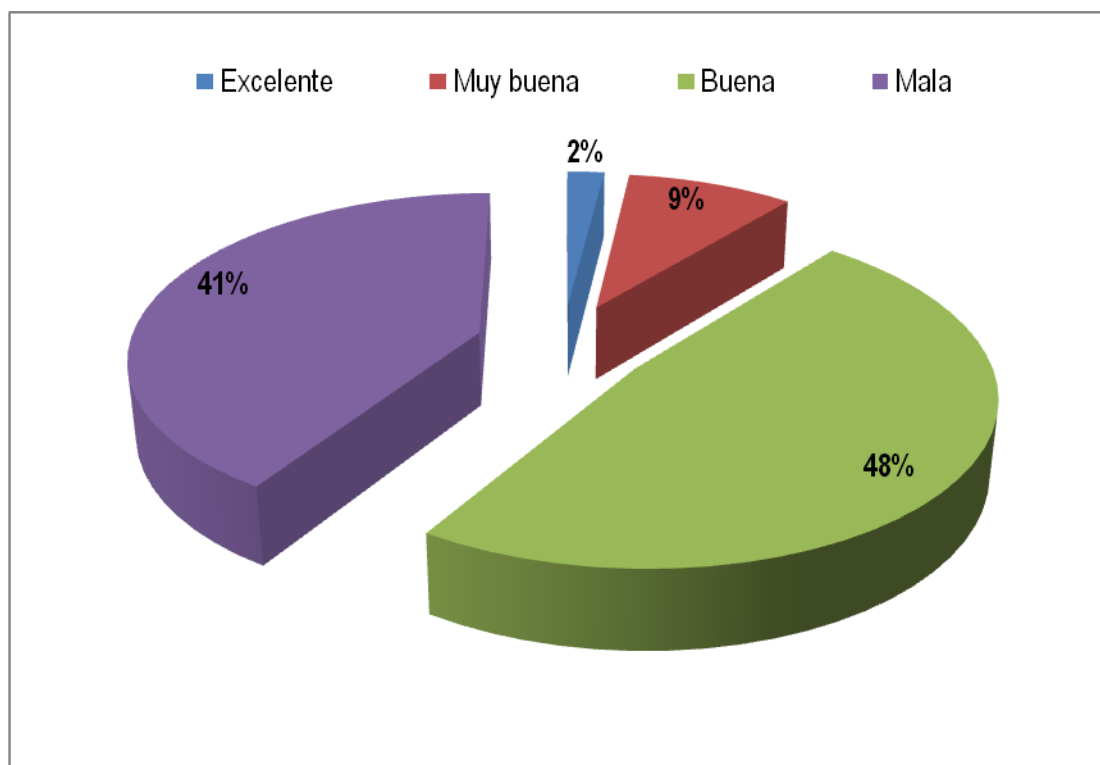
**Interpretación:** El 35% opinó que la información solicitada no era detallada tanto en escrita como verbal y el trabajo por parte de los empleados era con retrasos lo que era una pérdida de tiempo así el contribuyente; el 7% y un 2% determinó que la atención al cliente está demasiado descuidada ya que los empleados son muy pésimos y de pocos modales para con el contribuyente y esto afecta también a la calidad del servicio, unificar las aéreas en la atención al cliente ya que en unas sí hay buen trato al contribuyente; negativamente; mientras tanto el 33% y el 6% respondieron que está satisfecho con el servicio municipal ya que les andado las respuestas y les han resuelto en todos los servicios que han prestado atendiéndoles también con una buena amabilidad; el 11% no quiso dar su opinión por tiempo y por falta de disposición de los encuestados.

**Pregunta 9:** ¿Qué opina sobre las instalaciones?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los contribuyentes sobre las instalaciones de la Alcaldía Municipal.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Excelente    | 3                   | 2%                      |
| Muy buena    | 14                  | 9%                      |
| Buena        | 72                  | 48%                     |
| Mala         | 61                  | 41%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

**Grafico N° 13**



**Interpretación:** Del 100% de los contribuyentes encuestados había dualidad en las opiniones, el 48% consideraron que las instalaciones son buenas y han mejorado en la infraestructura en los últimos años; mientras tanto un 41% opinaron que era mala ya que siendo una de las municipalidades con mucha

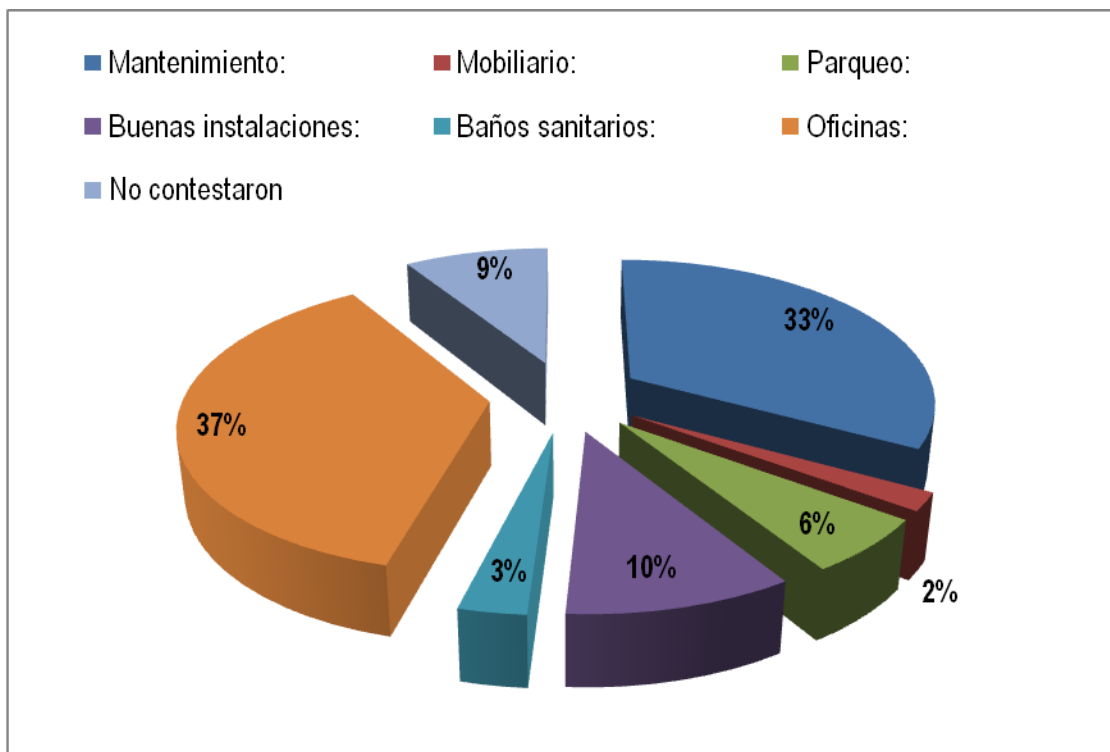
demanda por la población en la que habita el municipio por lo que se considera que las instalaciones no estaban acorde a la necesidades de la población, y entre el 9% y el 2% de los contribuyentes consideraron que estaban bien las instalaciones.

**Pregunta 10:** ¿Por qué los contribuyentes opinan así de las instalaciones?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los contribuyentes sobre las instalaciones.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Mantenimiento:</b> No hay mantenimiento de las instalaciones y poco aseo                                | 50                  | 33%                     |
| <b>Mobiliario:</b> El mobiliario como asientos son poco y sin mantenimiento                                | 3                   | 2%                      |
| <b>Parqueo:</b> No hay parqueo para los contribuyente  | 9                   | 6%                      |
| <b>Buenas instalaciones:</b> Son adecuadas las instalaciones   | 15                  | 10%                     |
| <b>Baños sanitarios:</b> Baños con muy poco aseo y mantenimiento   | 4                   | 3%                      |
| <b>Oficinas:</b> las oficinas más adecuadas porque no están acorde a las necesidades de los contribuyentes | 55                  | 37%                     |
| No contestaron   | 14                  | 9%                      |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 14



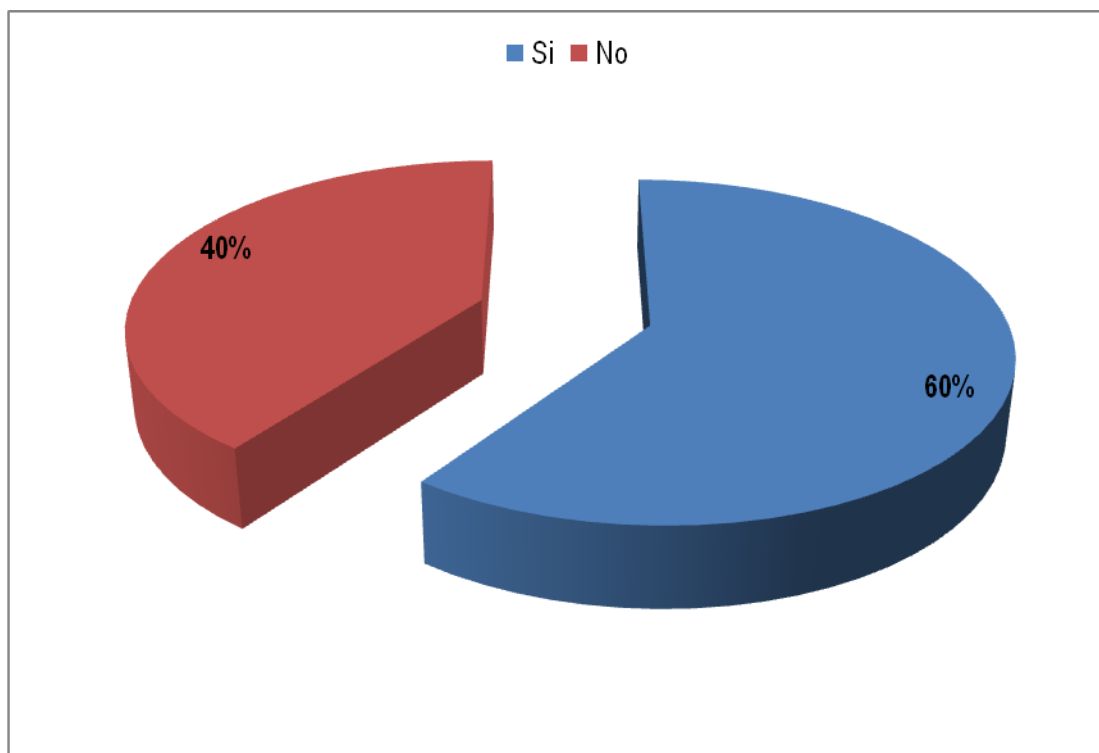
**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, un 37% opino que las oficinas deberían ser más adecuadas acorde a las necesidades de los contribuyentes; mientras tanto el 33% menciono que no había mantenimiento en las instalaciones y hay poco aseo en las áreas de servicios municipales tales como en los baños, aceras, parqueo y oficinas, el 6% dijo que las instalaciones necesitaban un parqueo más adecuado y de mayor amplitud que dé respuesta a la demanda del contribuyente, un 2% menciono que el mobiliario en la sala de espera está demasiado antiguo y deteriorado por lo que no se sentía con la comodidad, y un 10% comento que les parecía en buenas condiciones y adecuadas para el desarrollo comunal y de los servicios.

**Pregunta 11:** ¿Cree usted que la ubicación interna de la Alcaldía con respecto a los servicio es la más adecuada?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los contribuyentes acerca de la ubicación interna de la Alcaldía.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--------------|---------------------|-------------------------|
|              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| Si           | 90                  | 60%                     |
| No           | 60                  | 40%                     |
| <b>Total</b> | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

**Grafico N° 15**



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, un 60% opino que si están en buena ubicación los servicios municipales y que hay un buen orden con respecto a cada uno de ellos en su relación; mientras

tanto el 40% dijo que no; que es necesario reestructurar los servicios para no hacer demasiados pasos en toda la Alcaldía.

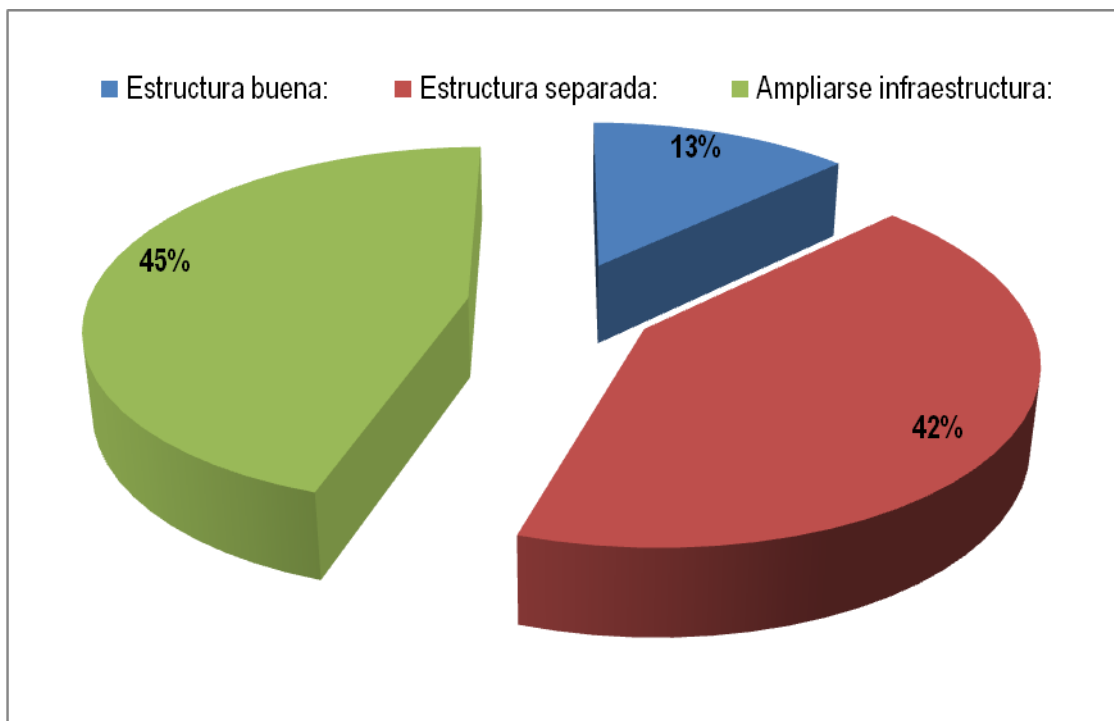
**Pregunta 12:** ¿Por qué cree usted que la ubicación interna de la Alcaldía con respecto a los servicio es la más adecuada?

**Objetivo:** Identificar los factores que no permiten que el contribuyente no esté de acuerdo con la estructura de la Alcaldía.

| ALTERNATIVA   | RESULTADOS          |                         |
|---|---------------------|-------------------------|
|   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Estructura buena:</b> Considera que es mejor la estructura actual porque si estuvieran juntas hubiera más desorden         | 19                  | 13%                     |
| <b>Estructura separada:</b> Consideran que no están bien porque si solicitan dos servicios deben estar de un lado a otro.     | 63                  | 42%                     |
| <b>Ampliarse la infraestructura:</b> Debería ampliarse más debido que es una Alcaldía que tiene gran demanda por su población | 68                  | 45%                     |
| <b>Total</b>  | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |



Grafico N° 16



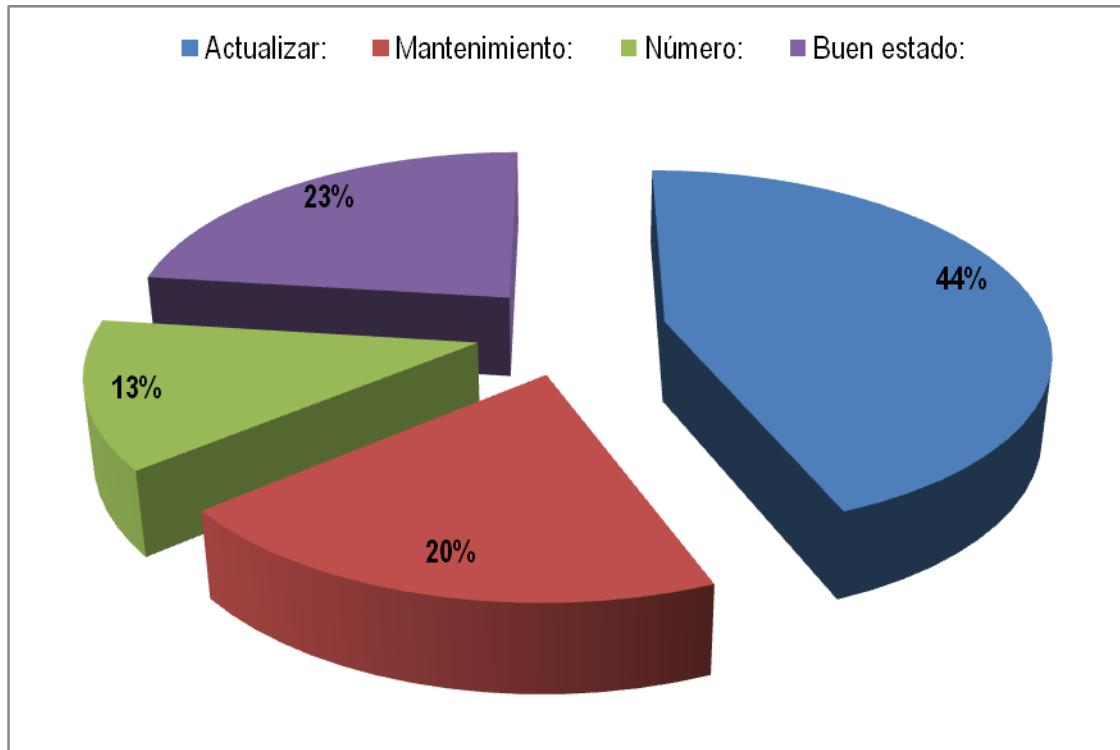
**Interpretación:** Del 100% de los encuestados; un 45% de los contribuyentes entrevistados mencionó que las instalaciones deberían ampliarse debido que el Municipio es el segundo con mayor número de contribuyente; mientras tanto un 42% consideran que la estructura de ubicación está bien con respecto a los servicios porque de lo contrario hubiera más desorden en las instalaciones, y un 13% dijo que hay una buena estructura dentro de la alcaldía así como una buena ubicación con respecto a los servicios y su relación entre ellas.

**Pregunta 13:** ¿Cuál es su opinión acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Alcaldía para los servicios Municipales?

**Objetivo:** Conocer la opinión del contribuyente acerca del mobiliario y equipo de la municipalidad para los servicios municipales.

| ALTERNATIVA   | RESULTADOS          |                         |
|---|---------------------|-------------------------|
|   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Actualizar:</b> Opinan que el mobiliario y equipo debe actualizarse para facilitar el trabajo y así disminuir tiempo del contribuyente | 66                  | 44%                     |
| <b>Mantenimiento:</b> No hay mantenimiento del mobiliario y equipo.   | 30                  | 20%                     |
| <b>Número:</b> Poco mobiliario y equipo en las áreas de servicio al contribuyente   | 19                  | 13%                     |
| <b>Buen estado:</b> Consideran que esta bien el mobiliario y equipo   | 35                  | 23%                     |
| <b>Total</b>  | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 17



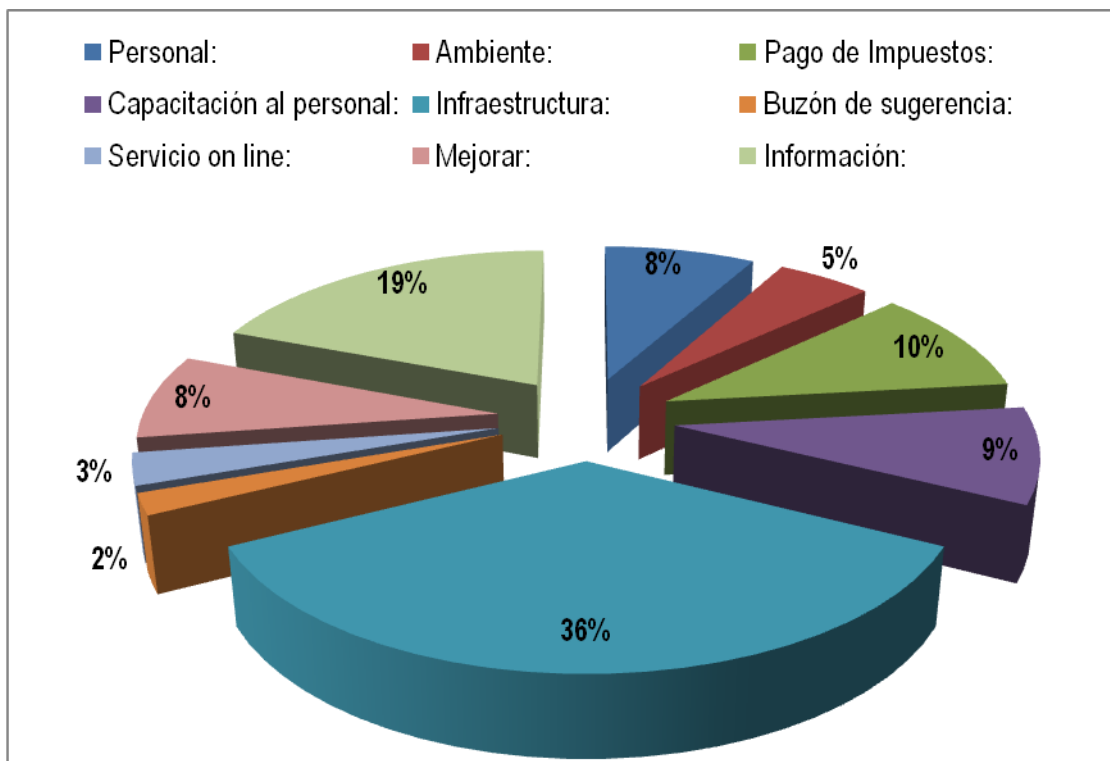
**Interpretación:** El 44% de los contribuyentes, opina que el mobiliario y equipo debe modernizarse para que el trabajo de los empleados sea con más rapidez y sus resultados se reflejen en la disminución de tiempo para el contribuyente, asimismo un 20% dice que la Alcaldía no le da mantenimiento a las computadoras se observa que estas sucias y al equipo de la sala de espera esta deteriorado, el 13% opina que la Alcaldía devedé adquirir más y mejores equipos y mobiliario para un mejor desempeño y comodidad al empleado en su trabajo y al contribuyente en la espera del servicio, y el 23% opina que están equipados muy bien y están sin necesidad de una mejora.

**Pregunta 14:** ¿Qué sugerencia como contribuyente usted pudiera aportar para el mejoramiento de los servicios municipales?

**Objetivo:** Identificar que elementos son importantes para el contribuyente para el mejoramiento de los servicios municipales.

| ALTERNATIVA  | RESULTADOS          |                         |
|--|---------------------|-------------------------|
|  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
| <b>Personal:</b> Contratar más personal para la atención al cliente.   | 12                  | 8%                      |
| <b>Ambiente:</b> Mejorar ambiente físico y mobiliario y equipo de la municipalidad.                            | 7                   | 5%                      |
| <b>Pago de Impuestos:</b> Mayor conciencia de pago de impuestos.   | 15                  | 10%                     |
| <b>Capacitación al personal:</b> en área de atención al contribuyente.   | 14                  | 9%                      |
| <b>Infraestructura:</b> mejorar infraestructura y dar mantenimiento y construir parqueo de Alcaldía.           | 53                  | 35%                     |
| <b>Buzón de sugerencia:</b> Crear un buzón de sugerencia en la que se escuche la opinión de los contribuyente. | 3                   | 2%                      |
| <b>Servicio on line:</b> Crear servicio on line para facilitar al contribuyente el pago.                       | 5                   | 3%                      |
| <b>Mejorar:</b> Arreglo de calles en municipio.  | 12                  | 8%                      |
| <b>Información:</b> Brindar mejor atención e información al contribuyente.                                     | 29                  | 19%                     |
| <b>Total</b>   | <b>150</b>          | <b>100%</b>             |

Grafico N° 18



**Interpretación:** Un 35% de las personas encuestadas, sugirió una mejora en la infraestructura y un mejor mantenimiento de la municipalidad tomando en cuenta que es una alcaldía altamente demandada por sus habitantes, un 19% de contribuyentes mencionaron que deberían dar mejor atención y proporcionar mayor información de los servicios y proyectos que la Alcaldía desarrolla; también un 10% expresaron que se debería hacer mayor conciencia de los impuestos porque consideraban que estaban muy elevado el pago de impuestos, el 9% de los encuestados dijo que una buena solución al mejoramiento sería la capacitación en los empleados así la orientación al cliente, un 16% con dividido por un 8% dijo que la contratación de personal capacitado sería una buena forma para una mejor atención al cliente y cortar demoras en los servicios prestados en la alcaldía, el otro 8% comento que las mejoras en las calles sería un buen aporte y desarrollo así la comunidad, un 3% muy significativo expreso que una implementación de un servicio en línea sería muy bueno en los pagos y atención al cliente, en formas de informaciones de pasos y montos a pagar por los servicios a prestas.

**Anexo N° 4: Fotos del personal de la Gerencia Administrativa**



