UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

TRABAJO DE GRADO

"APLICACIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO PARA PODER OFRECER UNA MEJOR ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM) DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA".

PRESENTADO POR:

CERNA FUENTES, CESAR OMAR.

CHICAS RODRIGUEZ, ORALDA DEL CARMEN.

MEJIA CORLETO, JAVIER EDGARDO.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

Licdo. JOSE FRANCISCO CIENFUEGOS VELIS.

MAYO, 2018.

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN AMÉRICA CENTRAL.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES.

RECTOR

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

VICE-RRECTOR ACADÉMICO

DR.. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO.

VICE-RRECTOR ADMINISTRATIVO

ING.NELSON BERNABÉ GRANADOS.

SECRETARIO GENERAL.

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS.

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA.

FISCAL GENERAL

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES DE LA FACULTAD.

DECANO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.

VICE-DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA.

SECRETARIO DE LA FACULTAD.

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

LICDO. WALDEMAR SANDOVAL.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios: todo poderoso por ser nuestra guía, inspiración y modelo más grande de amor en este mundo.

A mis padres (Marleny Victoria Corleto de Mejía y Mario Mejía Pérez):

Por su apoyo en cada etapa de mi vida, por los valores inculcados y ejemplo de dedicación, entrega y superación.

A mi familia:

Por ser el núcleo que me dio la fuerza día con día para continuar mis estudios superiores y apoyarme en todo momento.

A Oralda Del Carmen Chicas Rodríguez:

Gracias por tu infinita paciencia, por tu agradable compañía, por enseñarme a no darme por vencido ante la adversidad y seguir adelante, por creer en mí, y por el apoyo que me brindaste a lo largo de mi carrera.

Al resto de personas que conocí en el transcurso de mi carrera quienes jamás imaginamos las historias que compartiríamos, buenas y malas pero que al final dejan un recuerdo.

A nuestro docente director Lic. Francisco José Cienfuegos Velis:

Por su conocimiento, sus orientaciones, persistencia, paciencia y motivación ya que ha sido fundamental en el transcurso del trabajo.

JAVIER EDGARDO MEJÍA CORLETO.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, mi padre celestial:

Por estar siempre en cada momento de mi vida apoyándome, por permitirme culminar esta etapa de mi vida, por darme la guía necesaria en el momento preciso, por proporcionar los medios económicos que me permitieron alcanzar esta meta, y por todas las bendiciones que sé que vendrán. Si yo sé que nada soy…(Alma26:12).

A mis padres, Zoila Rodríguez de Chicas y Juan Francisco Chicas:

Por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mis estudios, por sus esfuerzos económicos para proveerme de lo necesario en todo el trayecto de mis estudios, en fin, por todo su amor que siempre me han dado que se refleja a través del apoyo a mi persona.

A un gran amigo, Miguel Ángel Miranda:

Por motivarme a dar los últimos pasos en el punto de culminar mi carrera, por ayudarme de una manera espectacular, por sus palabras de ánimo cuando todo parecía obscuro, por todo su apoyo con su gran ejemplo de perseverancia hacia mi persona.

A mi hermana, Fátima Chicas:

Por el apoyo emocional que siempre me ha brindado, por sus consejos a que cumpliera con mis metas.

A José Mena:

Por sus consejos y motivación a que podía tener acceso a la educación universitaria.

ORALDA DEL CARMEN CHICAS RODRÍGUEZ.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente, agradecer a Dios, ya que tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de que los pones en frente de mi para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

Gracias a mi madre Marta Areli Fuentes, que es la persona a quien le debo este logro ya que desde pequeño siempre trataste de ofrecerme lo mejor para mi desarrollo integral y motivarme cada día. No podría sentirme más ameno con la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con tu mejor apoyo desde que siquiera tengo memoria.

A mis hermanas y hermanos que son la razón de sentirme orgulloso de culminar mi meta por brindarme su apoyo moral para seguir este camino y no rendirme, gracias a ellos por confiar siempre en mí.

A cada una de las personas que de una u otra manera tuve la bendición de conocer durante esta experiencia de mi vida, en especial a mis compañeros y amigos Oralda del Carmen Chicas y Javier Edgardo Corleto, por alentarme y darme su apoyo en esta etapa tan importante.

Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a mi abuela, tíos y primos, gracias por ser parte de mi familia y por permitirme ser parte de su orgullo.

A todos muchas gracias.

CESAR OMAR CERNA FUENTES.

INDICE.

INTRODUCCIÓN..... i

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO. 4

1.1 Definición de la Simplificación del Trabajo. 4

1.1.1 Principios. 4

1.1.2 Objetivos. 8

1.1.3 Importancia del trabajo de oficina en la vida de las empresas. 9

1.1.4 Campo de aplicación de la simplificación del trabajo. 11

1.2 Definición de sistemas y procedimientos 12

1.2.1 Análisis de sistemas. 13

1.2.2 Diseño de sistemas y procedimientos. 14

1.3 Antecedentes de la simplificación del trabajo. 14

1.3.1 Evolución de la ciencia del estudio de trabajo. 14

1.4 Principales técnicas de la simplificación del trabajo. 17

1.4.1 Grafica de Distribución del Trabajo. 17

1.4.1.1 Generalidades. 17

1.4.2 Gráfica de Procesos. 20

1.4.3 Grafica de Medición del Trabajo. 25

1.4.4 Grafica de Distribución de la Oficina. 26

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO..... 29

2.1 Concepto de municipio. 29

2.2 Generalidades de las municipalidades 30

2.2.1 Historia y evolución de las municipalidades. 31

2.2.2 Aspectos legales de las municipalidades. 32

2.2.2.1 Objetivos de las municipalidades. 32

2.3 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de El Congo. 35

2.4 Estructura y funcionamiento de la Alcaldía Municipal de El Congo. 36

2.4.2 Misión y Visión. 38

2.4.3 Estructura organizativa. 38

2.4.4 Principales actividades económicas. 41

2.4.5 Descripción de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM). 42
2.4.5.1 Misión y Visión. 42
2.4.5.3 Procesos que realiza la unidad de Administración Tributaria Municipal. 45
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM) DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO. 51
3.1 Generalidades. 51
3.2 Objetivos de la Investigación. 51
3.2.1 Objetivo General: 51
3.2.2 Objetivos Específicos: 51
3.3 Metodología de la Investigación. 52
3.3.1 Tipo de estudio. 52
3.3.2 Determinación del universo. 53
3.3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 54
3.4 Resultados de la investigación. 55
3.4.1 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO. 66
3.4.2 Simplificación de los principales procedimientos que se realizan en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM). 70
3.4.3 Análisis de Medición del Trabajo. 124
3.4.4 Estudio general de las relaciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), con otras unidades de la Alcaldía Municipal del Congo. 125
3.4.5 Gráfica de Distribución de la Oficina. 128
CAPÌTULO IV: “PROPUESTA DE LA SIMPLIFICACIÒN DEL TRABAJO PARA PODER OFRECER UNA MEJOR ATENCIÒN A LA POBLACIÒN EN LA UNIDAD DE ADMINSTRACIÒN TRIBUTARIA MUNICIPAL(UATM) DE LA ALCALDÌA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL CONGO” 131
4.1 Propuesta de la nueva distribución del trabajo, de los procedimientos, de la medición del trabajo y de la gráfica de distribución de la oficina. 131
4.3 Simplificación de los principales procedimientos que se realizan en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM). 135
4.4 MEDICIÓN DEL TRABAJO. 185
4.5 ESTUDIO GENERAL DE LAS RELACIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL, CON OTRAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO. 186
4.6 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA. 188

4.7 Gestión de la implementación de las acciones de mejoras de la gráfica de distribución del trabajo, de los procedimientos, de la medición del trabajo y grafica de distribución de la oficina en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM). 191

4.7.1 El papel del funcionario en jefe. 191

4.7.2 Planeación del programa. 192

4.7.3 Aplicación de las cuatro técnicas. 192

4.7.4 Desarrollo de mejoras. 193

4.7.5 Vigilancia de información. 193

4.7.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS. 194

4.8 CONCLUSIONES. 195

4.9 RECOMENDACIONES. 196

BIBLIOGRAFIA. 197

ANEXOS. 198

INTRODUCCIÓN.

La Simplificación del trabajo a pesar de ser una labor eminentemente de lógica y sentido común, también debe ser apoyada por técnicas administrativas que puedan ayudar a la comprensión y faciliten su aplicación.

Para lograr una aplicación más efectiva se han desarrollado muchas técnicas que facilitan la labor de análisis y estudios que se realizan para lograr la simplificación del trabajo, se aplican secuencialmente y a criterio del investigador, las cuales pueden ayudar a comprender o cuestionar cada uno de los aspectos evaluados.

El resultado de la aplicación de estas técnicas puede conllevar a eliminar procesos completos o sólo las partes necesarias, combinar tareas, cambiar la secuencia y el lugar en que estas se realizan, así también el personal que las ejecuta.

La Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM) posee como principal función atender actividades como: cobranza, tramitación de permisos y licencias, fiscalización, control de tarjetas de contribuyentes, asentamientos, diversos. De ahí la importancia que dicha unidad cuente con un estudio de simplificación del trabajo que sirva de apoyo para las personas que laboran en la UATM, en la búsqueda de la mejor ejecución de las tareas y la vez sirva de base posteriormente a investigaciones afines a este tema.

Con el trabajo de grado denominado "APLICACIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO PARA PODER OFRECER UNA MEJOR ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM) DE LA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA" se espera contribuir al mejoramiento de la organización y funcionamiento que afecta el desempeño de la Unidad.

El contenido de este trabajo está compuesto por cuatro capítulos que se describen a continuación:

En el primer capítulo denominado: “generalidades de la simplificación del trabajo” establece aspectos básicos como: definición de la simplificación del trabajo, definición de sistemas y procedimientos, antecedentes de la simplificación del trabajo, principales técnicas de la simplificación del trabajo.

Segundo capítulo se define como: “Generalidades de las municipalidades y antecedentes de la alcaldía municipal del Congo.” Se detalla: concepto de municipalidad, generalidades de municipalidad, antecedentes de la alcaldía municipal del Congo, estructura y funcionamiento de la alcaldía municipal del Congo.

Tercer capítulo corresponde a: “Diagnóstico de la aplicación de la Simplificación del Trabajo en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) de la Alcaldía Municipal de El Congo.” Se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación, así como la aplicación de la metodología para técnicas e instrumentos de recolección de datos y la organización de estos, lo que nos lleva al conocimiento de determinado universo y muestra la organización de estos, lo que nos lleva al conocimiento de la situación en que se encuentra actualmente la UATM, para el análisis e interpretación de los resultados.

Cuarto capítulo, se presenta: “Aplicación de la Simplificación del Trabajo para poder ofrecer una mejor atención a la población en la Unidad de Administración Tributaria Municipal

(UATM) de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Congo". Se propone la aplicación de la simplificación del trabajo para que contribuya a mejorar el rendimiento laboral del personal y el mejoramiento de los servicios proporcionados a los usuarios.

Posteriormente se muestran las conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía de trabajo de grado.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.

1.1 Definición de la Simplificación del Trabajo.

[1]La Simplificación del Trabajo es la técnica empleada para efectuar una revisión crítica, congruente y sistematizada de las actividades y operaciones, con la finalidad de eliminar el trabajo no esencial y mejorar el esencial, de forma que fluya con más regularidad, continuidad y menos esfuerzo y aumente productividad del personal. (González & Rueda, 1983, p.35).

1.1.1 Principios.

[2]Existen principios que orientan el camino que habrá de seguirse en la ejecución de la técnica simplificación del trabajo.

Cinco verbos jalonan el camino que hay que recorrer, dividiéndolo en 5 etapas sucesivas, pero estrechamente ligadas unas a otras:

Elegir – Observar – Criticar – Elaborar – Aplicar.

Habiendo estudiado ampliamente estas etapas en el primer tomo de esta obra, nos concentraremos con recordarlas brevemente aquí:

1. ª ETAPA: ELEGIR EL TRABAJO A ESTUDIAR.

Los trabajos efectuados en una oficina y las actividades de cada uno de los empleados deberían ser estudiados periódicamente con objeto de buscar el método operatorio más eficiente. Los impresos habrían de ser revisados cada cierto tiempo, por ejemplo, cada dos años, con el fin de evitar los dobles empleos y asegurarse de que siguen siendo necesarios y de que su circulación es lo más rápida posible.

Todo jefe de oficinas encuentra dificultades que frenan la buena marcha de su servicio:

[1]González & Rueda, Porfirio Teodomiro. Simplificación del trabajo de oficina. México: Luminosa,1983. p.35

[2] Benielli, Jean. (1960) Practica de la simplificación del trabajo. Barcelona, España: sagitario.

- Trabajos que hay que volver a empezar.
- Controles demasiado largos y demasiado numerosos.
- Expedientes y carpetas de difícil utilización, mal clasificados.
- Necesidad de copiar una o varias veces un documento.
- Periodos de embotellamiento y retrasos en la redacción de ciertos estados.
- Otros periodos en que, por el contrario, el trabajo es escaso y el personal anda de un lado para otro y causa desorden.

Todas estas dificultades (y la lista es casi infinita) merecen que el jefe ponga atención en ellas, examinándolas atentamente para localizar sus causas reales y ponerles remedio.

Prácticamente, el jefe establece la lista de los trabajos que realiza el mismo o cuya ejecución controla. Con relación a cada uno de ellos, anota las dificultades (técnicas o humanas) que presenta su ejecución, a medida que estas se le van presentando. Así va poco a poco concretando y viendo con más precisión los problemas cuya resolución ha de mejorar la marcha de su servicio.

Ordenando estos estudios en cuanto a urgencia e importancia, establecerá una especie de «plan de simplificación del trabajo».

2. ª ETAPA: OBSERVAR Y ANALIZAR.

Una vez bien definido el trabajo a estudiar, el jefe se hará de él una idea precisa por medio de una observación minuciosa que, según la frase de Claude BERNARD, debe ser «un verdadero registro cinematográfico». Pero esta observación no será global, sino analítica, descomponiendo el trabajo examinado en sus elementos constitutivos.

Un trabajo individual consiste en una serie de movimientos sucesivos ejecutados por el empleado, en su puesto de trabajo, para modificar la materia prima (documento, registro, ficha, etc.) o para comprobar la buena ejecución de una operación precedente. Trabajo físico que va acompañado de

un trabajo intelectual. Por último, el empleado puede tener que desplazarse en el interior de su oficina o de un servicio a otro.

Dichas operaciones y controles (descompuestas en movimientos elementales de los miembros que entran en juego y en periodo de actividad cerebral), así como dichos desplazamientos, representados todos ellos gráficamente por medio de símbolos, constituyen los elementos analíticos de una actividad humana.

Si el objeto de nuestro estudio es la circulación de un impreso, podremos anotar sucesiva y separadamente su confección, su recepción en un servicio, su utilización (consulta, control, registro, anotación, copia de datos contenidos en el cálculo, etc.), su transmisión, su clasificación, su archivado y su destrucción.

Un sistema de símbolos precisos permite visualizar, en este registro de la vida del impreso, el carácter del detalle anotado. Todos estos detalles y elementos constituyen el esquema del análisis; hay que anotar, respecto a cada uno de ellos, lo que hace (pregunta ¿qué?) y en qué condiciones se hace (¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿cómo?).

3. ª ETAPA: CRITICAR CADA DETALLE

Nada nos garantiza que la manera actual de efectuar un trabajo, aunque lleve muchos años en vigor, sea forzosamente la mejor. Es más; ¿no podemos preguntarnos, a priori, si dicho trabajo es realmente necesario? En estas condiciones, sobre cada uno de los detalles anotados hay que formular sistemáticamente las cinco preguntas precedentes, en el mismo orden, pero haciéndolas seguir de la pregunta: ¿por qué?

La pregunta ¿qué y por qué? Permitirá comprobar la necesidad de cada operación, de cada transmisión, de cada gesto efectuado.

El **¿dónde y por qué?,** según el grado del análisis, situara la crítica al nivel del servicio o del puesto donde se efectúa la operación considerada. Es la pregunta que pone en el banquillo de los acusados la elección del lugar donde se efectúa la operación o su implantación.

El **¿cuándo y por qué?** nos lleva a preguntarnos si el orden en que se efectúan las transmisiones es el mejor y si no saldríamos ganado invirtiendo el orden de ciertas operaciones.

El **¿quién y por qué?** responde a una doble preocupación: no hacer ejecutar trabajos de poca importancia por empleados de alta calificación y no confiar trabajos demasiado delicados a personal incapaz de ejecutarlos correctamente.

Y, por último, el **¿cómo y por qué?** servirá para, respecto a cada operación y cada transmisión, insistir en la necesidad de ejecutarla en las mejores condiciones materiales (ambiente, mobiliario, material, medios mecánicos) y siguiendo el método operatorio más rápido, más preciso, menos penoso y más económico.

4. ª ETAPA: ELABORAR UN NUEVO METODO.

Analizar un trabajo permite conocer bien este, criticar sus detalles de ejecución y poner de relieve sus puntos débiles. Franqueando dichas dos etapas se provoca la aparición de ideas que permiten mejorarlo. La 4.ª etapa, que constituye la síntesis del análisis y la crítica, consiste en escoger entre dichas ideas para establecer una nueva técnica y trazar un nuevo circulo.

La relación entre las preguntas y el objetivo que hay que tratar de conseguir al escoger las ideas de mejoramiento, es estrecha. En efecto; si no hemos obtenido respuesta satisfactoria a:

Al llegar a este punto del estudio, interesa discutir con los mismos ejecutantes la conveniencia de las mejoras proyectadas.

5. ª ETAPA: LA PUESTA EN PRÁCTICA.

Para aplicar un nuevo método hay que obtener, en primer lugar, la conformidad del superior jerárquico, único capaz de prever las repercusiones que ciertas modificaciones pueden tener fuera del servicio y, al mismo tiempo, único juez del interés que presenta la modificación propuesta, habida cuenta tanto del ahorro de tiempo y de las economías que resulten, como de los gastos que haya de ocasionar su puesta en práctica.

Una vez obtenida dicha conformidad, hay que redactar las nuevas consignas y enseñárselas al personal de ejecución. Más tarde veremos las precauciones que hay que tomar y la marcha que debe seguirse para efectuar correctamente dicha enseñanza.

Por último, hay que controlar los resultados obtenidos y, a veces, revisar ciertos puntos del estudio.

Gracias al empleo de unos cuantos impresos apropiados a los problemas estudiados, la puesta en práctica de estos principios no presenta casi ninguna dificultad para quien posee conocimientos profesionales. Los obstáculos sicológicos que suelen provocar los «estudios del trabajo» se allanan fácilmente si es el jefe inmediato quien los conduce y si este ha sabido imponerse a sus subordinados tanto por su tecnicismo como por su «valor humano».

Dicho jefe necesita, sin embargo, conocer algunos datos fisiológicos para llevar a cabo dichos estudios. En efecto; la simplificación del trabajo se interesa, en primer lugar, por el hombre que trabaja, y no puede concebirse su utilización sin un serio conocimiento del fenómeno de la fatiga, de sus causas y de los medios de atenuar sus consecuencias. (Benielli, 1960, p.25-30).

1.1.2 Objetivos.

Para tener claro que es lo que se pretende alcanzar con la aplicación de la simplificación del trabajo se detallan lo siguiente:

- Una mayor satisfacción y mejor disposición de ánimo por parte del empleado al hacer más fácil la ejecución de su trabajo.
- Una reducción en el número y costo de las operaciones administrativas mediante la supresión de trámites inútiles y la combinación o eliminación de formas, registros, copias de archivos, etc.
- Una mejor supervisión a través de una mayor iniciativa individual.
- Utilización más efectiva del personal por la reducción de movimientos de transporte y de tiempo necesario.
- Mejor atención al público a través de una disminución de tiempo y de otros menesteres.
- Un renovado interés en sus trabajos por parte de los individuos empleados, como resultado de la comprensión más clara del papel que desempeñen y de su relación con otro dentro de la oficina.

1.1.3 Importancia del trabajo de oficina en la vida de las empresas.

No se puede ignorar la importancia de las oficinas, debido a que como estas estén funcionando, así será la productividad, imagen y prestigio de la empresa.

Y, sin embargo, la evolución de la función administrativa (agrupando bajo esta denominación el conjunto de las oficinas) podía ofrecer un nuevo campo de acción cada día más extenso al nuevo método.

En efecto, en la empresa de tipo artesano de principios del pasado siglo, los trabajos de oficina no representaban más que una actividad secundaria de los mandos de fabricación. Cada uno de estos, desde el contramaestre al dueño, realizaba diariamente una tarea administrativa, en realidad muy reducida: cartas a clientes y proveedores, hojas de paga, etc. Confinados en despachos a menudo

oscuros y polvorientos, unos cuantos empleados poco instruidos, calificados, no sin desprecio, de «improductivos», les ayudaban en dichos trabajos de escritura y cálculo.

El desarrollo del maquinismo y la aplicación de los principios de la organización científica del trabajo ocasionaron una profunda modificación en la vida de las fábricas.

La fabricación en serie exige una preparación muy a fondo que exige la utilización de un número importante de técnicos: las oficinas de métodos y los servicios de planning de movimientos y tiempos calculan la cadencia de las máquinas y precisas cada gesto de los ejecutantes. Los servicios de compras se hacen más importantes, para controlar la posición diaria de los stocks, insistir cerca de los proveedores y buscar las materias primas mejores y más baratas.

Además, puesto que se produce más, hay que organizar las ventas con ritmo acelerado y buscar nuevos mercados. representantes y viajantes recorren el país en todas direcciones; sus actividades, así como las de mayoristas y detallistas, originan pedidos que los servicios especializados han de examinar, reagrupar y traducir en ordenes de fabricación, que otro personal ha de ejecutar, controlar, servir o facturar a su vez.

A esta evolución técnica se añade una evolución social. La preocupación cada vez mayor por integrar el hombre en la empresa y por crear en esta un clima de entendimiento y colaboración, ha multiplicado las leyes sociales y desarrollado los servicios que se ocupan del personal.

Por último, las nuevas condiciones económicas llevan consigo la concentración financiera de las fábricas y su dispersión material a través del país. Dichas fábricas son dirigidas desde lejos por consejos de administración y Direcciones Generales que tienen, por lo común, su sede en la capital. Únicamente el papel, fruto de la actividad de las oficinas, permite asegurar a distancia el control de su funcionamiento, preparar su evolución y transmitir las diversas órdenes de la dirección.

Así ha ido aumentando poco a poco la importancia de los trabajos de oficina, confiados en la actualidad a personal altamente calificado. En el mundo industrial se abre la era administrativa y, según

la frase de Henri PUGET, «sobre el reino de los ingenieros se extiende el imperio de las oficinas». (Benielli, 1960, p.17-19).

La importancia de esta verdadera revolución puede medirse en cifras. Durante el periodo en que nacía en América la gran industria y TAYLOR introducía allí los principios «of the Scientific management», de1880 a 1920, la población de los Estados Unidos se duplicó y los obreros fabriles –«The blue collars»– se triplicaron, pero los empleados y las profesiones liberales –«The White collars»– vieron multiplicarse sus funciones por 17.

1.1.4 Campo de aplicación de la simplificación del trabajo.

Pero una enfermedad, ya muy extendida, acecha a las oficinas: la burocracia, que hace que en lugar de ser «los motores de la empresa», frenen las actividades productivas de esta. Así pues, la simplificación del trabajo, cuyo objetivo es hacer participar a cada ejecutante en la búsqueda de una productividad mayor, habría de llegar a ser el complemento indispensable de la formación de todos los mandos administrativos o técnicos.

Tras haber expuesto los principios de la simplificación del trabajo, daremos a conocer el proceso a seguir para aplicarla a los siguientes campos:

- El impreso: reglas que rigen su creación, estudio de su circulación y métodos de clasificación.
- El personal: modalidades que permiten asegurar y controlar su buena utilización y medios de perfeccionamiento.
- La oficina en si misma: acondicionamiento e implantación.

Esta no enseña la técnica de un oficio; ni la del agente comercial, ni la del tornero o el fresador. Tampoco constituye toda la organización, y un curso de los años de estudios experiencias que forjan un consejero organizador.

Pero, dentro del cuadro de un servicio instalado, la simplificación del trabajo proporcionará al jefe que la utilice los medios de asegurar la evolución normal de dicho servicio ante la evolución de la empresa, la introducción de nuevas técnicas o la rotación del personal. En el encontrara los remedios que le permitirán evitar el anquilosamiento de su servicio, peligro que corren con demasiada frecuencia los servicios mejor organizados. (Benielli, 1960, p.20-21).

1.2 Definición de sistemas y procedimientos

[3]Sistema se compone de dos términos griegos, syn que significa junto e histemi, verbo que significa colocar o poner. Implica la idea de que algo está colocado junto a otra cosa con orden, sucesión, conjunto, armonía y composición. Toda serie, toda sucesión u ordenamiento es sistema; el sistema es un encadenamiento correlativo y armónico, es una serie de concepciones, de procedimientos.

Según diferentes autores se da la definición de sistemas:

Para Robert A. Magowan "es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea".

Johnson, Kast y Rosenzweig, lo definen como "un conjunto de componentes que se diseñan para obtener un objetivo, según un plan determinado".

"El concepto de sistemas –nos dicen los mismos autores– es un estado mental. La administración debe ser receptiva hacia este enfoque y desarrollar una filosofía en la cual la planeación, la organización, el control y la comunicación sean logradas en términos de subsistencia integrados dentro de un todo compuesto". Esta mentalidad es muy importante porque origina creatividad e innovación por parte de los diseñadores de sistemas.

[3] Lazzaro, Víctor. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria, 2ª Ed. Mexico.Diana,1973. p.____

Para efectos de este estudio,[4] un sistema es una unidad compleja que puede definirse como el flujo de información desde la fuente de origen hasta los centros de decisión y de ahí hasta donde es ejecutada la acción.

Procedimientos:

Para Hodges "las instrucciones para atenerse a las reglas (que reciben también el nombre de procedimientos uniformes de operación y procedimientos corrientes de practica) son guías u orientaciones por escrito para llevar a cabo las actividades que figuran en el diagrama de organización y aparecen explicados en sus manuales".

El maestro y licenciado Agustín Reyes Ponce indica que los procedimientos "son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados de cada función de una empresa".

1.2.1 Análisis de sistemas.

En la actualidad, el análisis y diseño de sistemas se ha enfocado especialmente al flujo de información en las oficinas. El análisis de sistemas se entiende generalmente como una aplicación de la técnica de Simplificación del Trabajo al flujo de información en las oficinas.

La estructura de la organización, el volumen y complejidad de las operaciones, las metas y políticas de la administración y la disponibilidad del personal influyen de manera decisiva en la naturaleza de los estudios de sistemas, también influye la capacidad y adiestramiento del personal especializado que puede reducir o aumentar la complejidad de estos estudios.

El análisis de sistemas puede conceptuarse como la investigación de los planes de acción, cuadros de personal, procedimientos, formas, registros, archivos, equipo y distribución de espacios con objeto de simplificar y estandarizar las operaciones de oficina.

[4] Ibid., p.___.

La eficacia en el análisis de sistemas radica en la fase de planeación; requiere del empleo de métodos sistemáticos, la realización de entrevistas, la aplicación de técnicas modernas, la determinación de los hechos reales, la realización de diversos análisis, el empleo de listas de comprobación y el descubrir la solución más adecuada a los distintos tipos de problemas.

1.2.2 Diseño de sistemas y procedimientos.

El diseño de sistemas y procedimientos va a la par con la recolección de la información y ambas constituyen la esencia del campo de sistemas.

El diseño es sumamente importante por establecer las relaciones entre las diversas etapas de un procedimiento o conjunto de procedimientos, que debe aceptar los hechos necesarios y eliminar la información no requerida, que debe recolectar y "filtrar" la información para procesarla a partir de los datos conocidos.

[5]Según Johnson, "Diseño significa 'trazar, delinear o describir'. Incluye y combina características o detalles, lo que a menudo requiere la preparación de dibujos o planes preliminares".

El mismo autor, citando a Simon A. Herbert, nos dice que el diseño es la invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción.

1.3 Antecedentes de la simplificación del trabajo.

1.3.1 Evolución de la ciencia del estudio de trabajo.

La simplificación del trabajo es una herramienta que se ha utilizado desde tiempos muy antiguos, por lo que se da a conocer un poco de sus antecedentes.

No entra en nuestros propósitos exponer aquí la historia de la ciencia del estudio del trabajo, que muchas otras plumas, más idóneas que la nuestra, han escrito, y que desbordaría con mucho los límites de esta obra. Pensamos, sin embargo, que no se puede juzgar el interés que presenta la

[5] Ibid., p.____.

simplificación del trabajo sin un conocimiento somero de la evolución de dicha ciencia paralelamente al desarrollo de la vida industrial.

Expongamos pues, esquemáticamente, las principales etapas de dicha evolución.

A partir del momento en que los hombres, para asegurar su subsistencia, se agruparon en colectividades de trabajo, hubo entre ellos algunos que intentaron calcular la tarea diaria que podía realizar normalmente un trabajador. Y desde JENOFONTE (450 a. J. C.) hasta TAYLOR (1856-1915), hubo un número considerable de técnicos que trataron de definir, medir y aumentar la «justa jornada de trabajo», mejorando los medios de producción y estabilizando los métodos operatorios.

Las necesidades económicas hicieron que los industriales incitasen a los ejecutantes a sobrepasar dichas normas de producción. Ello condujo, hacia 1850, al desarrollo de salarios que recompensasen automáticamente los incrementos de rendimiento.

Pero dicha búsqueda de una producción ilimitada no dejaba de presentar graves inconvenientes para la producción mínima, cuya calidad disminuía con frecuencia; para la maquinas, utilizadas en el límite de resistencia y, sobre todo, para los hombres: excesiva fatiga que llegaba al agotamiento agudo y accidentes más numerosos y serios. Entonces, los especialistas del estudio del trabajo se fijaron como objetivo aumentar el rendimiento sin perjudicar la salud del ejecutante.

El más célebre de ellos, GILBRETH, abrió el camino hacia la investigación de la «única manera de hacer bien el trabajo»; la que, por ser más sencilla menos penosa y más segura, resultaba más rápida.

Los trabajo de laboratorio permitieron descubrir o precisar las leyes fisiológicas que rigen el esfuerzo humano; la fotografía y la cinematografía hicieron posible el análisis minucioso de los gestos del operario, descomponiéndolos hasta los micro-movimientos, y mientras los sicotécnicos definían, para cada tarea, el perfil del ejecutante ideal, los ingenieros, aplicando a los puestos de trabajo y a los

métodos operatorios las reglas de la economía de movimientos, los adaptaban a las posibilidades humanas.

Pero el estudio de movimientos y tiempos encontraba en los talleres una hostilidad cada vez mayor por parte de los obreros. Hubo sicólogos industriales que estudiaron dichas reacciones de defensa y sondearon la resistencia a los cambios para descubrir sus causas profundas.

En 1937, un joven ingeniero americano, MOGENSEN, pensó en obtener la aquiescencia de los obreros a los nuevos métodos por él preconizados, poniendo a estos en condiciones de criticar su propia manera de trabajar y de encontrar por sí mismos y basándose en su propia experiencia y sentido común, soluciones a dichas críticas. Así nació la «Work Simplification» (Simplificación del Trabajo), cuyo objeto es hacer de cada ejecutante el organizador de su propio trabajo, que trata de poner a dicho ejecutante, tanto técnica como sicológicamente, en condiciones de comprender los estudios de los especialistas y de colaborar en ellos.

La Simplificación del Trabajo presentaba, en primer lugar, un aspecto técnico; una manera de dirigir el curso de las ideas ante cada problema concreto, utilizando de manera precisa un número reducido de documentos.

Esta técnica era completada por un método de pedagogía activa y atrayente, que hacía fácil su difusión en todos los escalones jerárquicos

- Trabajo en pequeños grupos de 10 personas como máximo.
- Utilización, como ayuda, de métodos audiovisuales y especialmente del cine.

A partir de 1937, el empleo de la simplificación del trabajo ha ido aumentando incesantemente en las más diversas empresas del mundo entero. Pero hasta hace pocos años no fue empleada más que para estudiar los trabajos de taller, quedando la actividad de las oficinas al margen de ella.

1.4 Principales técnicas de la simplificación del trabajo.

1.4.1 Grafica de Distribución del Trabajo.

1.4.1.1 Generalidades.

[6]Uno de los principios básicos de la buena administración es el mantenimiento de una distribución adecuada del trabajo, de manera que sean debidamente utilizadas las habilidades de los empleados. Siempre que existen dos o más personas trabajando juntas, se presentará el problema de la distribución del trabajo y será, por lo tanto, aplicable la gráfica de distribución.

Esta grafica no es más que una tabulación del trabajo efectuado por cada empleado dentro de un grupo u oficina determinada; le proporciona a la persona que hace el estudio de labores cuanta información pretende saber respecto a la división del trabajo en la oficina.

Con objetivo de facilitar el análisis, es aconsejable clasificar el trabajo por estudiar en pequeños grupos de trabajo. Cada uno de estos subgrupos debe ser estudiado por separado y tener cada uno su correspondiente grafica de distribución que comprenda todas sus actividades. El tamaño de cada grupo depende del grado de especialización, así como del agrupamiento de labores que sean necesarios hacer para lograr la ejecución del trabajo.

El grupo tiende a ser más grande cuando varios empleados desempeñan trabajos casi idénticos.

La grafica de distribución del trabajo constituye el primer paso para la integración del programa de simplificación del trabajo. Es la piedra de toque que señala las fallas en la distribución de labores, así como los puntos en que han de realizarse estudios complementarios correspondientes a las otras técnicas del programa. Consecuentemente, es indispensable que la preparación de dicha grafica se lleve a cabo con toda precisión y cuidado, pues solo bajo estas condiciones puede garantizarse la validez de las recomendaciones que se formulan en cuanto a ulteriores mejoramientos.

[6] Centro regional de ayuda técnica agenda para el desarrollo internacional (A.I.D)

1.4.1.2 Descripción de la técnica.

No hay nada que sea difícil de entender tocante a la gráfica de distribución del trabajo. Es simplemente una tabulación de los diversos tipos de trabajo que se realizan y del tiempo que cada empleado dedica a cada actividad. Trata lo relativo a tres grupos de hechos.

- ¿Qué es lo que se está haciendo en la oficina?
- ¿Quién lo está haciendo?
- ¿Qué tiempo toma hacerlo?

Nos presenta estos hechos en forma de tabla, que permite un fácil análisis de los mismos. No es necesario el empleo de símbolos, de formas, o de terminología especiales.

1.4.1.3 Método de preparación y análisis.

Existen numerosas clases de graficas que pueden usarse para mostrar la división o distribución del trabajo dentro de una oficina. Mediante el empleo de una hoja en blanco o de una hoja rayada horizontalmente, trace una columna para cada empleado y déjense dos columnas adicionales a la izquierda de la hoja. La primera columna de la izquierda está destinada a las actividades consignadas en la lista de actividades. La siguiente columna es para anotar el número total de horas hombre absorbidas por cada actividad. Las subsecuentes columnas deben llevar como encabezado el nombre de cada empleado. Se tomará de la lista de tareas del empleado la que debe registrarse en la correspondiente actividad principal consignada en la primera columna. El número de horas hombres dedicadas a cada tarea deben anotarse a la derecha de la que el desempeña.

Método de análisis.

La grafica de distribución del trabajo presenta un arreglo ordenado de los hechos concernientes a todo el trabajo realizado dentro de una determinada oficina. Por lo tanto, deben expresarse en forma

específica todas las actividades y todas las tareas y describirlas de manera breve pero lo suficiente concisa para distinguirlas de las que sean similares. Es importante saber de antemano cual es el propósito que se persigue al analizar la gráfica. A continuación, se presentan siete preguntas claves que han sido concebidas de manera de localizar los puntos en los que es probable lograr algún mejoramiento. Trátese de darles una respuesta que signifiquen una mejor dirección del trabajo de la agencia, una mayor simplicidad de operaciones y una más justa carga de trabajo para todos los empleados.

- ¿Cuáles son las actividades que absorben mayor tiempo?

¿Son ellas las actividades más importantes de la oficina? ¿Es cierto que el resultado final justifica el número de horas hombres dedicados a su realización? ¿Cuál es la aportación que hace cada empleado?

- ¿Existe algún esfuerzo mal aplicado?

¿Está dedicando la unidad de trabajo demasiado tiempo a actividades relativamente poco importantes o a labores inútiles?

- ¿Se está haciendo un empleo apropiado de las habilidades individuales?

¿Esta cada uno realizando la labor que puede hacer mejor, o se están desperdiciando las habilidades o facultades especiales?

- ¿Están desempeñando los empleados demasiadas tareas diferentes?

¿Existe un menoscabo de la eficiencia y del interés, así como un crecimiento en la fatiga por la razón de que los empleados están desempeñando tareas que no guardan una relación entre sí? El exceso de tareas diferentes propicia con frecuencia la comisión de errores burocráticos.

- ¿Esta sobre especializado el trabajo?

¿Pierden los empleados el interés y entusiasmo hacia su trabajo por la monotonía y estrechez de su actividad? En este caso, ¿No sería posible reanimar su interés y crearle incentivos encomendándole otras tares interrelacionadas?

- ¿Están demasiado repartidas las tareas?

¿Hay interrupciones innecesarias, inconsistencia en el trabajo, evasión de responsabilidad y pérdidas de tiempo porque muchos empleados se ocupan de la misma tarea?

- ¿Está el trabajo distribuido equitativamente?

¿Existe un recargo exagerado de trabajo para un empleado y muy poco para otro? Uno u otro extremo resultan perjudiciales desde el punto de vista de la moral de los empleados.

1.4.2 Gráfica de Procesos.

1.4.2.1 Generalidades.

[7]En tanto que la gráfica de distribución del trabajo señala que es lo que se hace dentro de una oficina, así como la distribución de las actividades entre los empleados, la gráfica de proceso nos indica cómo se ejecuta el trabajo. Esta grafica proporciona una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizaran en una fase determinada del trabajo hasta que es terminado. Ella enfoca tanto la secuencia de los distintos pasos, como el método que se sigue al efectuarlos. Resultaría imposible simplificar el trabajo sin tener antes una visión clara de la forma en que se realiza. Por esta razón, la

[7] Ibid.,

gráfica de procesos constituye un instrumento valioso para la introducción de mejoramientos. Ella sintetiza todo el proceso en forma simple y concisa, y hace posible un estudio más objetivo de todas las partes de este.

1.4.2.2 Descripción de la técnica.

La información necesaria para describir cualquier etapa de una actividad resultaría seguramente voluminosa, especialmente cuando se hace el registro con todos los pormenores que permitan hacer un estudio completo. Ordinariamente, es tan abrumador el volumen de datos prácticos que se derivan de un estudio semejante, que inhiben el mismo propósito de análisis.

Con objetivo de lograr un registro completo y detallado del trabajo y de conservar a la vez simplicidad y la concisión, la gráfica de proceso recurre el empleo de los siguientes cinco símbolos:

- Las operaciones o actos se indican mediante un circulo.
- Los traslados o movimientos se indican con una flecha.
- Los retardos o demoras se indican con una “D”
- Los almacenamientos se indican con un triángulo.
- Las revisiones o inspecciones se indican con un cuadro.

Todos los pasos correspondientes al proceso de trabajo, desde su comienzo hasta su consumación, pueden quedar comprendidos dentro de una de estas clasificaciones. Mediante el uso de estos símbolos puede el ojo humano, independientemente de los embrollos del trabajo en ejecución, seguir fácilmente los pasos del proceso; puede localizar los desplazamientos o almacenamientos indebidamente recargados, o bien localizar las inspecciones repetidas.

1.4.2.3 Método de preparación y análisis.

Para la preparación de las gráficas se utiliza una forma estándar de la gráfica de proceso. En esta forma aparece a la izquierda los cinco símbolos conocidos, mientras que a la derecha se hace el registro narrativo de cada paso del proceso. La preparación de la gráfica se circunscribe a seis pasos:

1er. Paso: Elijase la actividad por visualizar en gráficas.

La mayor parte de los procesos de trabajo están íntimamente relacionados con otras corrientes de trabajo que tienen lugar dentro de la oficina y, a menos que el procedimiento se limite a un proceso específico, es lo más probable que sea desviado hacia otros canales. Dese fin a un proceso antes de comenzar con otro. En el caso de que existan algunos puntos que llamen la atención o bien formas alternativas de ejecutar el trabajo, formúlense por separado las gráficas correspondientes. Es mejor contar con varias graficas fácilmente inteligibles e interrelacionadas, que tener una muy vasta y comprensiva, pero embarazosa

2º. Paso: Determínese de antemano un punto de comienzo y terminación.

Cada proceso elegido para su descripción debe, por sí mismo, abarcar toda una tarea con objeto de que pueda obtenerse una buena perspectiva del trabajo. Los procesos demasiado cortos resultan deficientes en cuanto dejan de señalar los pasos repetidos o la relación que tienen con otros procesos afines que afectan el proceso en estudio. Los procesos muy largos resultan poco manejables. Determínese buenos puntos de comienzo y determinación y sujétese tan solo ese proceso.

3er. Paso: Descríbase cada paso del proceso.

Obsérvese las operaciones reales que tienen lugar durante la ejecución del trabajo. Háganse preguntas a los participantes en el proceso. En seguida, descríbanse los pasos en la parte derecha de la gráfica, utilizando un renglón por separado para cada paso. Sea breve y conciso. Debe involucrarse en

la información a la persona que está ejecutando un determinado paso. Deben revisarse las descripciones para mayor seguridad antes de emprender el examen de los siguientes pasos.

4o. Paso: Selecciónese el símbolo.

Después de que se haya completado y revisado la parte narrativa de la gráfica, deben consignarse los símbolos que representan la clase de paso examinado. Los símbolos sucesivos deben ir unidos por líneas rectas que denotan continuidad.

5º. Paso: Regístrese el tiempo y la distancia.

Hágase el registro de la distancia en metros, que recorre un documento o persona durante cada paso representando por la flecha o sea el símbolo de desplazamiento. Son de aceptarse las distancias aproximadas. El tiempo de almacenamiento variará considerablemente de caso en caso y, por lo tanto, será suficiente con tomar en consideración el tiempo aproximado o medio.

6º. Paso: Súmese todo junto.

Finalmente, hágase la suma de las cantidades correspondientes a "almacenamiento", "operaciones", "desplazamiento", e "inspecciones". También deben considerarse la distancia total en metros, así como el tiempo total de almacenamientos.

Método de análisis.

El propósito de una gráfica de proceso es simplificar la manera en que se realiza el trabajo. Esto puede llevarse a cabo mediante la eliminación, combinación, o readaptación de los pasos, así como simplificando un paso en particular dentro del procedimiento seguido.

Para cerciorarse de que no se ha pasado por alto ninguna oportunidad de mejoramiento debe procederse a interrogar cada paso de los que integran un proceso. Son seis las preguntas que se plantean:

- ¿Qué es lo que se hace?

¿Cuáles son los pasos?, ¿Están todos completos?, ¿Qué es lo que hace cada paso?, ¿Cuáles son los hechos circunstantes o que sirven como antecedentes? Estas cuestiones nos aseguran una descripción completa y certera de los detalles.

- ¿Por qué razón es indispensable este paso?

¿Influye realmente en el resultado final del proceso?, ¿Constituye una necesidad absoluta?, Una disculpa dada en justificación de un paso no es, a menudo, una razón para su ejecución.

- ¿Dónde debe realizarse este paso?

¿Se logrará realizarse más fácilmente cambiando de lugar a la persona que lo está llevando a cabo?, ¿Es práctico dicho cambio? La gráfica de distribución de la oficina servirá de guía para encontrar respuestas a estas preguntas.

- ¿Cuándo debe realizarse este paso?

¿Debe ser adelantado o retrasado dentro del proceso o combinarse con algún paso previo o futuro?, ¿Corresponde el paso a su secuencia lógica?

- ¿Quién debe desempeñar la labor?

¿Resulta más lógico que algún otro se haga cargo del trabajo?, ¿Quién puede desempeñarlo más fácil y prácticamente?, ¿Hay alguien mejor capacitado?

- ¿Cómo se está realizando el paso?

¿Resulta demasiado complicado por la forma en que se está realizando actualmente?, ¿Puede ejecutarse de una manera más simple o fácil, descomponiéndolo en dos o más pasos?, ¿Debe ejecutarse empleando diferentes formas o equipos?

1.4.3 Grafica de Medición del Trabajo.

1.4.3.1 Generalidades.

[8]Es indispensable conocer los datos que proporciona la medición del trabajo a cerca de su volumen para lograr la simplificación del trabajo de oficina. La medición del trabajo indica el volumen y uniformidad del trabajo que se está ejecutando.

Los datos precisos a cerca del volumen representan, a menudo, la diferencia entre las soluciones teóricas y las soluciones reales, facilitan la tabulación y el balanceo del trabajo desempeñado o que debe desempeñarse dentro de la oficina. Ayuda a localizar los embotellamientos y a constatar los requerimientos del personal.

1.4.2.2 Método de preparación y análisis

Se utilizan, tanto la gráfica de distribución del trabajo como la gráfica de proceso, para la determinación de los puntos donde seria práctico y ventajoso hacer la medición del trabajo.

Debe procederse al examen de la gráfica de distribución con objeto de localizar cuales son las áreas indicadoras de una deficiente medición del trabajo. Los cuatro síntomas principales de deficiencia son:

- Lugar donde son varios los empleados que están realizando el mismo trabajo, y donde es bajo el número de horas-hombre por empleado. Un estudio acerca del volumen podría corroborar la recomendación de centralizar el trabajo en un solo lugar.

[8] Ibid.,

- Lugares donde el número de horas-hombre es inusitadamente alto para una actividad particular. En consecuencia, el volumen, la complejidad, o el valor del trabajo debe ser proporcionalmente alto.

- Lugares donde uno o más empleados están desempeñando una cantidad considerable de trabajos generales.

- Lugares donde varios empleados están desempañando tareas no relacionadas

Existen dentro de la gráfica de proceso, dos puntos que son singularmente importantes para ubicar provechosos estudios relativos a los datos sobre el volumen de trabajo:

- Donde es elevado el tiempo de almacenamiento. Normalmente, este es un hecho indicativo de embotellamientos. Quizá resulte conveniente en estos puntos repartir más uniformemente el trabajo entre los empleados.

- Donde es elevado el número de inspecciones. La medición de errores revelados por las inspecciones constituye un índice para medir la utilidad de estas inspecciones.

1.4.4 Grafica de Distribución de la Oficina.

1.4.4.1 Generalidades.

[9]El recorrido que sigue un caso al ser tramitado no solo resulta afectado por las restricciones y exigencias de carácter técnico, sino también por las de naturaleza física. Tanto la gráfica de distribución como la de proceso, al igual que la medición del trabajo, facilitan el estudio y simplificación de las operaciones mediante el examen de cada paso del trámite. Pues bien, la gráfica de distribución de la oficina complementa estos estudios al tomar en consideración las condiciones físicas y de disposición de la oficina. Sus objetivos principales son:

- Proporcionar la máxima comodidad física al mayor número de empleados y al público.

[9] Ibid.,

- Prever que los documentos recorran una distancia lo más recta y corta que sea posible.

- Facilitar la supervisión y contribuir a mantener la seguridad.

1.4.4.2 Descripción de la técnica.

Mediante una presentación objetiva del curso que debe seguir un asunto hasta su terminación, se pueden localizar fácilmente los retrocesos y movimientos repetidos. En las precedentes técnicas examinadas se ha hecho hincapié en el estudio de una sola actividad, en lugar de enfocar la atención sobre los procesos múltiples.

1.4.4.3 Método de preparación y análisis.

Se puede dividir en dos partes el estudio del dispositivo de la oficina:

- el estudio general de distribución de la agencia

- el estudio general de distribución de las oficinas

El estudio general de distribución de la agencia.

Aun cuando se estima que la mejor forma época para hacer el estudio de distribución es antes de poner en servicio una oficina o poco antes de llevar a cabo un traslado previsto, se considera que las ventajas que comúnmente pueden derivarse del adecuado aprovechamiento del espacio compensaran con creces las incomodidades y pérdida de tiempo causadas por ese estudio. El grado en que la distribución de la oficina puede adaptarse a los patrones de organización depende del espacio disponible. Cuando sea posible saber con anticipación los proyectos de ampliación o de cambios en la organización, estos deben ser tomados en cuenta antes de emprender desplazamiento alguno. Las siguientes preguntas tienen por objeto señalar las deficiencias de que adolece el dispositivo general.

- ¿Están situadas muy juntas las oficinas que mantienen entre si los contactos de mayor frecuencia?

- ¿Son bastante accesibles las oficinas que atienden al público?

- ¿Es el espacio más favorable el que se utiliza también más cabalmente?

El estudio general de distribución de las oficinas.

En el estudio individual de oficinas o selecciones, se sigue un método similar al descrito para el estudio general, con la sola diferencia de que el primero es más meticuloso.

Se indica la ubicación de los empleados individualmente dentro del plano correspondiente al espacio en estudio. Este requisito puede ser satisfecho mediante la esquematización de los escritores en sus respectivos lugares, mediante el empleo de plantillas, o simplemente inscribiendo en el plano el nombre del empleado.se trazan en el plano las principales corrientes de trabajo, de conformidad con lo indicado por la gráfica de proceso. Las siguientes preguntas servirán para señalar las deficiencias del dispositivo de las oficinas

- ¿Siguen líneas rectas las principales corrientes de trabajo, sin contramarchas o cruzamientos indebidos?

- ¿Están los individuos que tienen contacto más frecuente situados cerca uno de otro?

- ¿Están los archivos, vitrinas y otros registros y materiales situados en forma tal que ofrezcan comodidad y fácil acceso a aquellos que se sirven de ellos?

- ¿Existen escritorios sobrantes, mesas, máquinas de escribir u otros enseres de mobiliario que puedan ser desalojados para dejar espacio libre para otros usos?

- ¿Está distribuido el espacio en consonancia con las exigencias del trabajo?

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

2.1 Concepto de municipio.

Dado que el fenómeno institucional llamado Municipio está presente en datos históricos, sociológicos, políticos, económicos y legales, es conveniente citar el concepto de Municipio según la rama que lo analiza:

a)[10] El municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local. Esto desde el punto de vista sociológico.

b) El municipio se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del Estado en el ámbito local. Esto desde el punto de vista político.

c) El municipio es la primera o menor de las corporaciones de Derecho Público, integrada por las autoridades y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas, esto desde el punto de vista del derecho.

Municipio es la unidad básica de la administración territorial. Alcaldía Municipal es la máxima autoridad de un municipio y la encargada de administrar los bienes de la comunidad local; además vela por el desarrollo social, económico y cultural del municipio ya que cuenta con autonomía para la gestión o administración según el Código Municipal en el art. 2 establece que: "El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de

[10] Recopilación de Juan Manuel Glordano, ISAM, San Salvador 1988

la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio Gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación de las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta Ley. El núcleo urbano principal de municipio será la sede del Gobierno Municipal.

2.2 Generalidades de las municipalidades

Los gobiernos municipales se originan en las "ciudades", las cuales eran Estados de la antigüedad llamados: Estados Municipales. Las "Polis" griegas fueron las primeras formas de Estados que existieron en la ciudad de Atenas, fue aquí donde también surgió el Gobierno democrático.

Los estados antes mencionados realizaban congregaciones de ciudadanos en el "Agora" o "plaza del pueblo", para discutir y decidir sobre asuntos de interés colectivo; esta práctica se extendió por todo el mundo civilizado de esa época.

Los romanos permitieron en años posteriores que las ciudades dominadas por ellos se auto gobernaran, eligiendo su propio Gobierno formado por dos o cuatro magistrados encargados de administrar la justicia.

En América los Municipios fueron introducidos por los conquistadores españoles. Así aparecieron los Cabildos o Ayuntamientos en los que solo se tomaba en cuenta la opinión de la población aborigen. Las ciudades grandes contaban con un cabildo integrado por el alcalde (cumplía funciones judiciales, políticas y administrativas), ocho regidores. Dos ejecutores, dos jurados y un procurador general y en las ciudades pequeñas el cabildo era conformado por el alcalde, hasta cuatro regidores y un Procurador General. Cada domingo en las ciudades pequeñas los alcaldes convocaban a los habitantes a celebrar "cabildos" abiertos, para discutir problemas existentes en la Ciudad.

2.2.1 Historia y evolución de las municipalidades.

En El Salvador, el conquistador español Pedro de Alvarado introdujo el sistema municipal. Los primeros municipios en el país fueron: villa de San Salvador (fundada el 1 de abril de 1525) que dependía del Virreinato de México y cuyo primer alcalde fue Don Diego de Olguín, otro Municipio era Villa de San Miguel (fundada el 8 de mayo de 1530). Las Alcaldías Mayores eran: San Salvador, San Miguel y Choluteca. El deber principal de las Alcaldías consistía en consolidar y expandir el poder de los españoles.

Al pasar el tiempo surgían nuevas formas de organización social, así se tiene el caso de los pueblos que se encontraban organizados en una jerarquía político-religiosa en donde la religión popular estaba estrechamente vinculada con la municipalidad.

[11]En el año 1824 es creada en El Salvador la primera Constitución de la Republica, estableciendo en el artículo 4° y 6° que el territorio salvadoreño comprendía la antigua Independencia de San Salvador y las Alcaldías mayores de Sonsonate, San Vicente y San

[11] Segunda edición de los tomos I Y II de Historia de El Salvador, que fueron publicadas por primera vez en 1994.

Miguel. Una nueva Constitución se promulga en 1841, haciendo mención que el territorio salvadoreño lo integraban las Antiguas Provincias. Un dato importante es que a partir de esta época los municipios son creados mediante Decreto Legislativos. En 1879, el país se dividió en catorce departamentos, veintinueve distritos y doscientos treinta y dos municipios clasificados estos como ciudad. En las constituciones de 1886 y 1945 se establece que el gobierno municipal estará a cargo de las municipalidades los cuales eran electos en forma popular y directa por los ciudadanos, se establecen nuevas funciones a los gobiernos municipales entre ellas muchas de tipo administrativo. Actualmente los gobiernos locales son unidades básicas de la administración territorial, elegidos democráticamente por los ciudadanos y que cuentan con respaldo jurídico-político.

2.2.2 Aspectos legales de las municipalidades.

2.2.2.1 Objetivos de las municipalidades.

Objetivo General

Propiciar el desarrollo local a través de servicios que mejoren el nivel de vida de los habitantes, realizando obras de tipo económico, social y cultural.

Objetivo Especifico

Los objetivos específicos son cada una de las actividades que debe realizar la Alcaldía Municipal, para alcanzar su objetivo principal tomando en cuenta las necesidades de la probación que el Gobierno posee.

2.2.2.2 Funciones de los municipios.

El art. 4 del Código Municipal establece que compete a los Municipio:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
- El desarrollo y control de nomenclatura y ornato publico
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental prevención y combate de enfermedades
- La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación
- turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios
- del municipio.
- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.
- La regulación del transporte local del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.

- La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.
- La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares.
- La formación de Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- La formación de Registros Ciudadanos de acuerdo con la Ley.
- La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos.
- La promoción y organización de feria y festividades populares
- La prestación del servicio de aseo, barrido de calle, recolección y disposición final de basuras.
- La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerales prestados por particulares.
- La prestación del servicio de la Policía Municipal.
- La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes.
- La regulación de uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales.
- La autorización y regulación de casas de jugos, como loterías, rifas y otros similares.
- Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al Municipio.

- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana. Para la realización de estos programas, la Municipalidad podrá conceder préstamos a los particulares en forma directa o por medio de entidades descentralizadas, dentro de los programas de vivienda o renovación urbana.
- Autorización u fiscalización de obras particulares.
- Los demás que sean propio de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.

2.3 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de El Congo.

2.3.1 Antecedentes históricos.

[12]El Congo fue cantón de Coatepeque hasta el 19 de marzo de 1933. Durante la administración general de Maximiliano Hernández Martínez. Por decreto legislativo del 20 de marzo de 1933 se erigió el pueblo de El Congo, formado por los siguientes cantones: San buenaventura, el rodeo, san José las flores, el guineo, los pinos, Montebello, la presa y la laguna.

Posteriormente, el gobernador del departamento de Santa Ana, convoco a los habitantes de los diferentes cantones del pueblo de El Congo, para elegir a las primeras autoridades municipales: un alcalde y un síndico. El nuevo municipio quedo incorporado al distrito de Santa Ana.

En la administración del teniente coronel Oscar Osorio, se estableció en el decreto legislativo de 15 de agosto de 1955 el título de villa el Congo. Durante la administración del licenciado francisco Guillermo flores Pérez y por decreto legislativo N° 789, publicado en el diario oficial el 23 de diciembre de 1999, se le otorga el título de ciudad a la villa.

[12] Casa de la Cultura El Congo, Casaculturaelcongo2017@gmail.com

2.4 Estructura y funcionamiento de la Alcaldía Municipal de El Congo.

2.4.1 Consejo municipal de El Congo.

El código municipal establece; Art. 24 Que el Gobierno Municipal estará ejercido por un consejo, que tiene carácter deliberadamente y normativo y lo integrará un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.

Los concejales o Regidores Suplentes podrán asistir a las sesiones con voz, pero sin voto, pero los concejales o regidores suplentes que funjan como propietarios en sesión del consejo municipal, tendrán todos los derechos y deberes según el artículo 25 del código municipal.

Para ser miembro de un consejo municipal se requieren como únicos requisitos, ser Salvadoreño, ser del estado seglar, estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y no haberlos perdido en los tres años anteriores a la fecha de la elección, haber cumplido veintiún años, saber leer y escribir, ser de moralidad e instrucción notoria, ser originario o vecino del municipio por lo menos un año antes de la elección de que se trate, estos requisitos están respaldados en el artículo 26 del código municipal.

Las decisiones o resoluciones del Consejo Municipal se adoptan por mayoría simple, es decir, por mayoría calificada y mayoría calificada especial. Para la mayoría simple se requerirá el voto favorable de la mitad más uno de los miembros propietarios del consejo.

Se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros propietarios del consejo en las decisiones o resoluciones que se adopten por mayoría calificada.

Art. 27 no podrán ser miembros del Concejo:

- Los que tengan suspendido o hayan perdido sus derechos de ciudadano.
- Los que directa o indirectamente tengan parte o estén interesados en servicios públicos, contratos, concesiones o suministros con o por cuenta del Municipio.
- Los que tengan pendiente juicio contencioso administrativo o controversia judicial con el Municipio o con establecimiento que de él dependa o administre.

- Los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. En este caso, si el parentesco fuere entre el alcalde y uno de los concejales se tendrá por electo al alcalde, debiendo llenar la vacante el Concejal Suplente que el Concejo designare.
- Los destiladores y patentados para el expendio de aguardiente y sus administradores y dependientes.
- Los ciegos, mudos y los sordos.
- Los militares en servicio activo.

Las causales contempladas en este artículo que sobrevengan durante el ejercicio del cargo pondrán fin a este.

2.4.2 Misión y Visión.

Misión

[13]Garantizar permanentemente a sus ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo social y económico integral que permita visualizar objetivamente el cambio local, utilizando los recursos humanos, materiales y económicos con transparencia, honradez y honestidad y responsabilidad.

Visión

[14]Establecer un gobierno municipal que convierta al Congo en un municipio moderno y competitivo que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo en la promoción permanente del progreso local; en un clima de seguridad y armonía, que logre soluciones viables a los problemas sociales y económicos; que garanticen un cambio objetivo en la calidad de vida de los ciudadanos.

2.4.3 Estructura organizativa.

La Estructura Organizativa Municipal comprende: El ejercicio del Gobierno Municipal por el Concejo conducido por el alcalde y apoyo legal del Síndico Municipal. Dos Direcciones Generales, la de Desarrollo Municipal y la de Administración y Finanzas, responsables de coordinar y proporcionar la orientación estratégica a toda la organización. A nivel operativo, la Alcaldía Municipal se divide en cincos Gerencias: Desarrollo Social, Desarrollo Urbano, Mercados, de Administración y la Financiera. Estás a su vez, se subdividen en nueve

[13] Alcaldía Municipal del Congo, Departamento de Santa Ana, Unidad de Recurso Humano.

[14] Ibid.,

Subgerencias. Estructura organizacional y Delegación de autoridad se define en los niveles jerárquicos establecidos en la clasificación y agrupación de actividades. Los cuales funcionalmente se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección Art. 6 del código municipal, al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

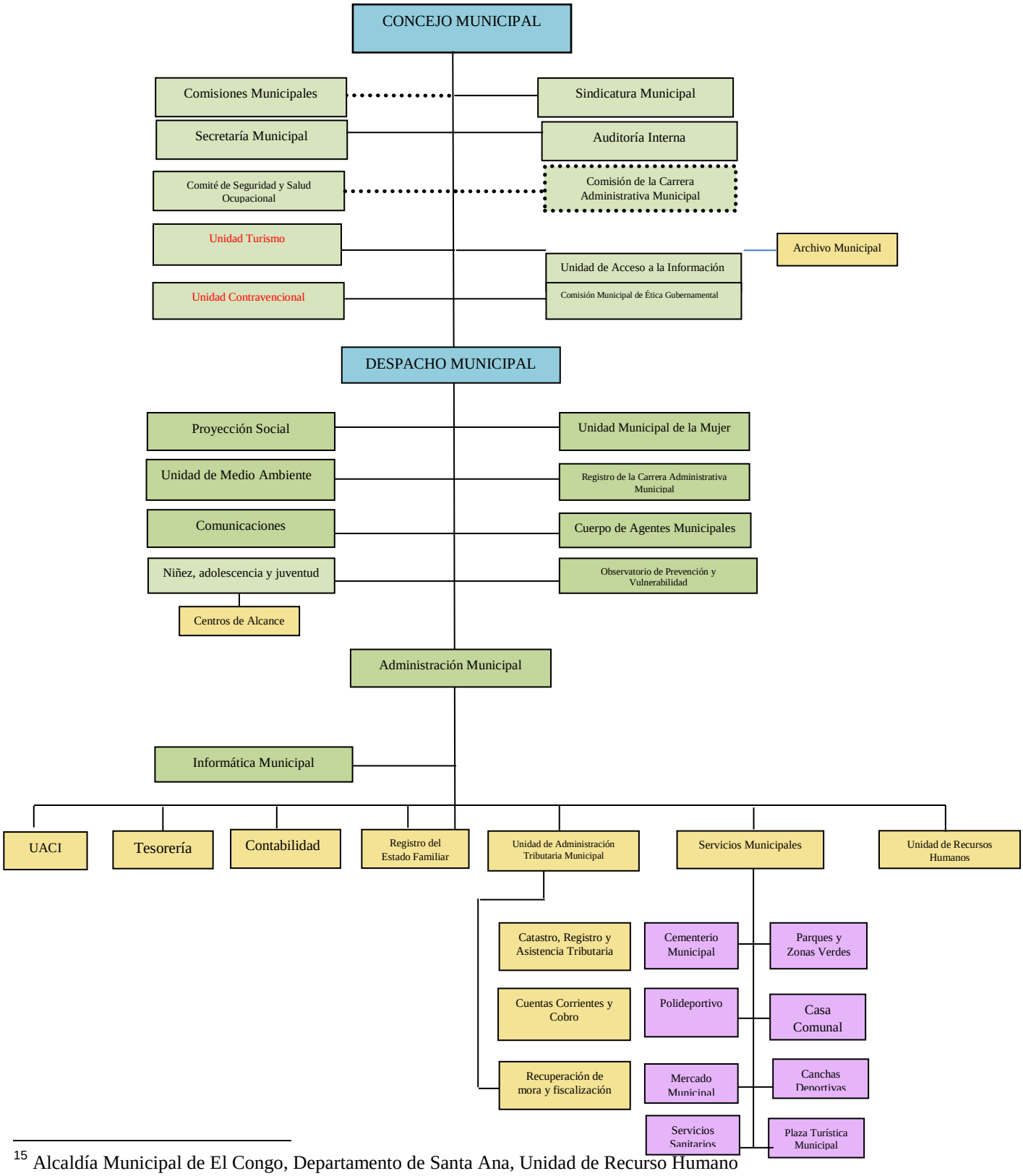
Nivel técnico Art. 7, Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo Art. 8, Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel operativo Art. 9, A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

Capítulo I, gobierno municipal del Artículo 12 de la ley de las municipalidades, establece que el Consejo municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal; constituye el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal establece que el gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular. En el Art. 47 del código municipal se establece que El Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal. Quien es la máxima autoridad de la alcaldía.

[15]ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE EL CONGO 2017.



[15] Alcaldía Municipal de El Congo, Departamento de Santa Ana, Unidad de Recurso Humano Uaip.elcongo@outlook.com, Unidad de Acceso a la información Pública de la Alcaldía Municipal de El Congo.

2.4.4 Principales actividades económicas.

Los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos, café, caña de azúcar, pastos, plantas hortenses, guineo, plátano, flores, sandía y melón.

También se desarrolla la ganadería.

Se inició el negocio de la fruta en 1978, recién inaugurada la autopista. Existían algunos negocios de fruta ubicados en la aldea La Cruz, perteneciendo en esa época a Coatepeque, la cual pasa a pertenecer a El Congo por el decreto legislativo en el año de 1983. Cuando se puso en servicio la autopista disminuyó el paso de vehículos por la Aldea la Cruz, ubicada a las orillas de la calle vieja (Panamericana), fue por esa razón que algunos negocios de fruta se trasladaron a la autopista, siendo esas personas, especialmente la familia Serrano, pioneros en la creación de esa zona comercial que tanta fama y progreso le está dando a El Congo.

Cuando esas personas se trasladaron a la autopista con sus negocios pequeños, tuvieron que limpiar los terrenos y remover grandes cerros de tierra a donde iban a construir sus locales a la orilla de la autopista y es así como se inicia la venta de frutas en esa zona.

Con el tiempo se han sumado otros negocios creándose un complejo comercial porque no se vende solo la fruta, ya que algunas personas han ampliado sus negocios con la venta de platillos de rica comida salvadoreña sin faltar las tradicionales pupusas, yuca, licuados de fruta y cervezas. Entre estos negocios tenemos: Merendero El Paraíso, Tonos Merenderos, Frutas Chayito, Don Bony y Frutas Minita. Existen otros negocios que solo venden comida y otros solo fruta y sus derivados de los cuales hacemos mención: - Frutería Ramírez. - Ranchito carne a la parrilla. - Frutas y licuados 'Any'. - Comedor 'Yeny'.

- Tienda 'Joseline'. - Taquería 'México'. - Comedor de don José Batres. Existiendo al mismo tiempo otros negocios sin nombre.

El Turismo es otra gran fuente de economía principalmente por la atracción del Lago de Coatepeque, el cual pertenece a este municipio y todos los restaurantes a su alrededor, conocida también la famosa Ruta del Tabudo.

2.4.5 Descripción de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

2.4.5.1 Misión y Visión.

Misión.

[16]La Unidad de Administración Tributaria Municipal con el apoyo incondicional del Consejo Municipal son los garantes de fortalecer las finanzas municipales mediante la aplicación de los procesos de Tributación, Fiscalización, Servicio y Asistencia Tributaria y Control y Seguimiento, orientado a prestar servicios con eficiencia, eficacia y legalidad en un marco de equidad, para garantizar los derechos de los contribuyentes y usuarios.

Visión.

Convertir a la unidad de Administración Tributaria Municipal en un aparato de gestión técnico administrativo y en un pilar fundamental para el fortalecimiento de las finanzas de la alcaldía.

[16] Alcaldía Municipal de El Congo, Unidad de Recursos Humanos, Manual de Organización.

2.4.5.2 Objetivos y funciones.

Objetivos

- Controlar eficientemente todas las obligaciones tributarias administradas por la administración tributaria municipal.
- Mantener presencia fiscalizadora que permita un sustantivo incremento en la recaudación, mediante la reducción de los índices de evasión tributaria; asimismo, proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.
- Sensibilizar a los contribuyentes para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por medio de una orientación tributaria adecuada y oportuna como: proporcionando afiches que contengan deberes y obligaciones y su normativa legal, brindando información a través de los medios de comunicación.
- Coordinar la ejecución de planes de fiscalización orientados a ampliar la base tributaria y depuración del registro de contribuyentes.
- Disponer en el momento oportuno de información clara, objetiva y necesaria para la acertada toma de decisiones.
- Proporcionar la asistencia técnica tributaria personal y telefónica a los contribuyentes y usuarios.
- Mejorar el nivel de satisfacción del contribuyente en los diferentes servicios que proporciona las áreas de la UATM.

- Garantizar la estandarización de los requisitos a cumplir por los contribuyentes y usuarios en los diferentes servicios conforme el manual de procedimientos de la unidad.

- Analizar el comportamiento de la recaudación tributaria, en cuanto al cumplimiento de los sectores y actividades económicas en la misma, evaluando paralelamente el efecto sobre la recaudación mensual y anual.

- Incrementar la sensación de riesgo subjetivo en los contribuyentes, haciéndoles sentir la existencia de una posibilidad real de ser auditado por una administración eficaz, lo que permitirá el incremento en la base tributaria.

Funciones

- Elaborar e integrar el plan anual de trabajo de la Administración Tributaria Municipal.

- Ejecutar acciones relacionadas con el cierre de empresas.

- Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de las Dirección de Administración Tributaria Municipal.

- Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los dictámenes e informes fiscales.

- Coordinar la elaboración de los planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria.

- Tomar decisiones a nivel de la Unidad sobre planes a ejecutarse en cada área de la Administración Tributaria Municipal.

- Asesorar a la alcaldesa Municipal y al concejo Municipal en materia tributaria municipal.
- Proponer políticas tributarias para aprobación del concejo municipal.
- Planificar las actividades de la Administración Tributaria Municipal y proponer dicho plan a la alcaldesa Municipal para su aprobación.
- Presentar los informes que le soliciten su superiora de los resultados obtenidos de las diferentes áreas de la administración tributaria municipal.
- Evaluar después de ejecutado, cada plan de fiscalización.

2.4.5.3 Procesos que realiza la unidad de Administración Tributaria Municipal.

2.4.5.3.1. Proceso de tributación.

Su finalidad básica es atender al contribuyente o usuario en todo lo relacionado con los tramites de registro y control tributario. Este proceso permite la captura y procesamiento de información tributaria pertinente de y sobre los contribuyentes y usuarios a partir de la asignación de un número de identificación que le corresponda. Posteriormente, se determina el impuesto o tasa aplicable y se le abre una cuenta corriente actualizada.

El proceso de tributación permite a la UATM ofrecer un servicio ágil y oportuno del cobro de las obligaciones tributarias a los contribuyentes, generar la información para los clientes externos e internos y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias,

mediante la implementación de planes de gestión de omisos, control de mora y procedimiento de cobro administrativo de la mora.

Igualmente se mantiene en permanente disposición de orientar al contribuyente en todo lo relacionado con el trámite y pago de sus impuestos y tasas, independientemente del tipo de política o modalidad a la cual pertenezca o de la información o asesoramiento que solicite. Dentro del proceso de tributación se encuentran las áreas que a continuación se describen.

2.4.5.3.1.1 Cuentas corrientes.

Tiene la finalidad de contar con registros de cuenta corriente actualizados que permita brindar un servicio ágil y oportuno de cobro de las obligaciones tributarias a los contribuyentes y generar la información para los clientes externos e internos y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mediante la implementación de planes de gestión de omisos y control de mora.

Igualmente estará en permanente disposición para asistencia tributaria y orientar al contribuyente en todo lo relacionado con el trámite y pago de sus impuestos y tasas, independientemente del tipo de régimen o modalidad a la cual pertenezca o de la información o asesoramiento que solicite.

2.4.5.3.1.1.1 Objetivos de cuentas corrientes

- Mantener actualizada la cuenta corriente y proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes.

- Registrar en la cuenta corriente los valores por cobrar y los pagos que efectúan los contribuyentes, generados de las tasas que se cobran por la prestación de servicios y de los impuestos por actividad económica que realizan los negocios.

2.4.5.3.1.2 Recuperación de mora.

Su finalidad es el cobro administrativo de la mora, que incluye la emisión y notificación de estados de cuentas, establecer convenios de pago por mora, controlar el cumplimiento de los mismos, dar seguimiento telefónico y a domicilio de morosos y la generación de informes del control de deuda para el cobro judicial de la misma.

2.4.5.3.1.2.1 Objetivos de recuperación de mora

- Recuperar con base a los procedimientos técnicos administrativos y/o judiciales, la mora tributaria que por diversos motivos no se haya recaudado.
- Promover, motivar y facilitar a los contribuyentes el cumplimiento del pago de sus tributos.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la implementación de Convenios de pago a plazo y otros mecanismos accesibles que motiven a pagar al contribuyente.

2.4.5.3.1.3 Área de catastro y registro tributario

2.4.5.3.1.3.1 Objetivos de catastro y registro

- Ofrecer un servicio de calidad a los contribuyentes y usuarios, mediante la efectiva aplicación de leyes tributarias y ordenanzas, la actualización del registro, la recepción de declaraciones, la determinación de tasas por licencias, matriculas, notificaciones y todo lo relacionado con los servicios jurídicos que la alcaldía realice.
- Controlar el cumplimiento en la presentación de declaraciones tributarias por parte de los contribuyentes.

- Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, a través del control oportuno de la omisión en la presentación de sus declaraciones.

- Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la implantación de planes de gestión de omisos.

2.4.5.3.2. Proceso de fiscalización.

El área funcional o de proceso denominada "fiscalización" tiene la finalidad de verificar y controlar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios, respetando para ello los derechos de los contribuyentes y ejerciendo un asesoramiento proactivo de las implementaciones y sanciones a que pueden ser sometidos por la Administración Tributaria Municipal de no aportar información correcta.

Para ejecutar la fiscalización, la municipalidad cuenta con las herramientas legales necesarias que le ofrecen la Ley General Tributaria Municipal, la ordenanza de tasas por servicios y la tarifa general de arbitrios del municipio u otra normativa relacionada, tales como: fiscalización por cruce de información de declaración jurada, intercambio de información con el CNR, Ministerio de Hacienda, el registro de comercio y otras municipalidades.

2.4.5.3.2.1 Objetivos de fiscalización

- Incrementar los niveles de recaudación a través de la ejecución efectiva y eficiente de políticas, planes y actividades de fiscalización, que permitan incrementar la base tributaria y reducir la evasión tributaria.

- Obtener casos fiscalizados completamente depurados, con un alto grado de confianza, correctamente documentados y sustentados de conformidad con las leyes tributarias y código tributario.

- Cumplir con la ejecución de políticas, planes, programas y actividades relacionadas con las fiscalizaciones enviadas por la Jefatura de la Administración Tributaria Municipal.

- Revisar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios para que refleje la base real de liquidación de impuestos y tasas.

2.4.5.3.3. Proceso de servicio y asistencia tributaria

El área funcional o de procesos denominada "servicio y asistencia tributaria," tiene la finalidad de coordinar con las diferentes áreas, tanto del área tributaria como de la alcaldía en su conjunto, las acciones derivadas de los demás procesos que se relacionan con la prestación de servicios tributarios, procurando la satisfacción de los usuarios.

Con la prestación ágil de los servicios a los contribuyentes, se garantiza la presentación oportuna y correcta de información y se facilita el cumplimiento de los requisitos y trámites de tipo legal y administrativo que deben realizar los usuarios.

2.4.5.3.3.1. Objetivos de servicio y asistencia tributaria

- Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la Tarifa General de Arbitrios del Municipio, Ordenanza de Tasas por servicios y acuerdos municipales relacionados al área tributaria, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la administración tributaria.

- Atender quejas y reclamos de los contribuyentes acerca de los servicios ofrecidos y de las acciones tomadas en el que hacer tributario.

- Ser receptor y distribuidor de correspondencia y notificaciones y orientar a los contribuyentes sobre los requisitos a seguir en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

- Garantizar el buen uso e interpretación de los formatos estandarizados en los diversos procedimientos del Sistema, a fin de que cumplan con las expectativas de los contribuyentes y usuarios.

- Lograr el cumplimiento y mantenimiento de los formatos estandarizados del manual de procedimientos del Sistema Administrativo Tributario Municipal Simplificado adoptados por la administración tributaria municipal, para prestar servicios internos y externos que cumplan con las expectativas de los contribuyentes y usuarios.

2.4.5.3.4. Proceso de control y seguimiento

El proceso de control y seguimiento crea los mecanismos necesarios para evaluar permanentemente los productos y la satisfacción del contribuyente. Propicia, además, una comunicación permanente con el concejo municipal a través del Administrador Municipal, sobre cambios y decisiones que deben tomarse para mejorar. Para ello se servirá de indicadores y de instrumentos de controles propios.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM) DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO.

3.1 Generalidades.

El objetivo principal de llevar a cabo la investigación fue aplicar la simplificación del trabajo para ofrecer una mejor atención a la población en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UTAM) de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Congo.

Toda la información recabada para la elaboración de este capítulo fue proporcionada en su mayoría por el Lic. Carlos Guerrero, jefe de UATM y su personal a cargo, siendo en total 9 colaboradores a los cuales se les presento una guía de entrevista estructurada con el objetivo de obtener la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

3.2 Objetivos de la Investigación.

3.2.1 Objetivo General:

Aplicar la Simplificación del Trabajo para ofrecer una mejor atención a la población en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Congo.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Recabar información sobre las actividades que realiza el personal dentro de la unidad.
- Describir las actividades que requieren varios pasos como lo son los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad.

- Analizar la forma en que se realizan los procedimientos a fin de proponer mejoras para brindar un mejor servicio a la población.

3.3 Metodología de la Investigación.

A continuación, se detallan una serie de pasos a través de los cuales se recabó, analizó, y procesó información para el desarrollo de la investigación.

3.3.1 Tipo de estudio.

El tipo de estudio tuvo un carácter exploratorio debido a que el tema de investigación no había sido tratado en los últimos años, y además un carácter descriptivo pues lo que se pretendía era describir y analizar las diferentes propiedades y características más importantes del tema de estudio. Todo esto permitió recolectar datos de interés para su posterior evaluación a fin de proponer mejoras que afecten en el buen rendimiento laboral y lo más importante, brindar un mejor servicio al usuario**.**

Fuentes de información.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias, entre estas el estudio de campo, y las fuentes bibliográficas todo esto para respaldar los resultados obtenidos.

3.3.2 Determinación del universo.

El universo de estudio estuvo conformado por la siguiente categoría:

Personal Administrativo.	***Cargo.***
Carlos Guerrero.	Jefe de Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
Mirna Isabel Payes de Trigueros.	Encargada de Catastro y Registro Tributario.
Mario Humberto Rojas Rodríguez.	Recuperador de mora.
Víctor Manuel Chávez y Chávez.	Notificador.
Manuel de Jesús Mendoza Méndez.	Notificador.
Hony Areli Acosta de López.	Encargada de Cuentas Corrientes.
Edelmira Estrada Linares.	Auxiliar de Cuentas Corrientes.
Claudia Evelyn Vargas.	Auxiliar de Cuentas Corrientes.
Roberto Antonio Cienfuegos.	Auxiliar de Cuentas Corrientes.

3.3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.3.3.1 La observación directa.

Esta técnica consistió en el registro visual de todos los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el guion de observación previamente elaborado, obteniendo información fidedigna para la investigación.

3.3.3.1.1 Guion de observación.

A través de esta se identificaron los aspectos relacionados al tema de estudio, para poder desarrollar las cuatro técnicas de la simplificación de trabajo. (Ver anexo)

3.3.3.2 La entrevista.

Mediante esta técnica se mantuvo comunicación interpersonal con los colaboradores involucrados con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio.

La entrevista realizada fue dirigida al jefe de la unidad y todo su personal a cargo, siendo esta de tipo estructurada debido a que las preguntas realizadas fueron estandarizadas y con un orden al que el entrevistado respondió.

3.3.3.2.1 Guía de entrevista estructurada.

Se refiere al conjunto de preguntas preparadas detalladamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, las cuales son abiertas encaminadas a obtener información sobre el desempeño de cada uno de los empleados de UATM. (ver anexo)

3.4 Resultados de la investigación.

A continuación, se presenta en forma resumida los resultados obtenidos de la información proporcionada por el personal involucrado. Esta se presenta a través de las principales técnicas de la simplificación del trabajo:

Lista de actividades que se realizan en la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

- Cobranza.
- Tramitación de permisos y licencias.
- Fiscalización.
- Control de tarjetas de contribuyente.
- Asentamiento.
- Diversos.

Cargo que desempeña: Auxiliar de cuentas corrientes.

Nombre completo: Roberto Cienfuegos.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Elabora recibos.	3
2	Entrega avisos de cobro.	5
3	Actualiza tarjetas de cobro a domicilio.	31
4	Busca expedientes de contribuyente.	1
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Auxiliar de cuentas corrientes.

Nombre completo: Edelmira Estrada Linares.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Elabora recibos.	8
2	Elabora estado de cuenta de contribuyente.	10
3	Llena datos de contribuyente para cobro descentralizado.	1
4	Elabora recibos.	3
5	Elabora expediente de contribuyente de comercio.	2
6	Actualiza base de datos de contribuyente de cobro a través de CLESA.	2
7	Actualiza tarjetas de contribuyentes, manual y en sistema.	7
8	Actualiza tarjetas de propiedad.	4
9	Atiende al público.	1
10	Elabora constancia de solvencia municipal.	2
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Encargada de cuentas corrientes.

Nombre completo: Hony Areli Acosta viuda de López.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Elabora recibos.	9
2	Elabora estado de cuenta de contribuyente.	10
3	Elabora recibos.	2
4	Elabora expediente de contribuyente de comercio.	2
5	Actualiza tarjetas de contribuyentes, manual y en sistema.	8
6	Actualiza tarjetas de propiedad.	4
7	Hace cierre del mes.	1
8	Elabora constancia de solvencia municipal.	4
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Encargada de catastro.

Nombre completo: Mirna Isabel Payés de Trigueros.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas Semanales.**
1	Lista y digita permisos de construcción.	4
2	Elabora licencia de venta de licor.	11
3	Digita inscripciones de negocios.	6
4	Inspección de campo.	4
5	Establece base impositiva.	1
6	Notifica por correo obligación tributaria.	2
7	Incorpora datos al sistema.	8
8	Explica a usuario como llenar formulario.	3
9	Contesta el teléfono.	1
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Notificador.

Nombre completo: Manuel de Jesús Mendoza.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Entrega avisos de cobro.	7
2	Visita para cobro.	5
3	Entrega permisos de construcción.	5
4	Inspección de campo.	6
5	Notifica de resultado.	2
6	Inspección.	3
7	Realiza inspección.	3
8	Recoge firmas.	2
9	Apoya a la unidad.	6
10	Llena bitácoras.	1
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: jefe de la unidad.

Nombre completo: Carlos Guerrero.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Expide permisos de construcción.	10
2	Expide permisos de licencias especiales.	6
3	Permisos para rótulos.	5
4	Realiza fiscalización de campo para inscribir y recalificar negocios.	11
5	Establece tasas impositivas.	1
6	Elabora plan de trabajo.	4
7	Asiste a reuniones.	3
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Recuperador de mora.

Nombre completo: Mario Humberto Rojas.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Cobro de deuda tributaria municipal.	13
2	Cobro mensual a domicilio.	6
3	Convenio de pago a plazos.	11
4	Inspección de campo para inscribir negocios.	10
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Notificador.

Nombre completo: Víctor Manuel Chávez.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número.	**Lista de Tareas.**	**Horas. Semanales.**
1	Califica inmuebles.	5
2	Cambio de propietario por desmembraciones.	13
3	Entrega notificación de tasas a propietarios.	20
4	Llena ficha de registro.	2
Total, horas semanales.		40

Cargo que desempeña: Auxiliar de cuentas corrientes.

Nombre completo: Claudia Evelyn Vargas.

Horas de trabajo semanal: 40 horas.

Tarea. Número	**Lista de Tareas.**	**Horas semanales.**
1	Visitas para cobro.	4
2	Genera en sistema detalles de ingresos.	5
3	Elabora recibos de ingreso.	5
4	Prepara informe de contribuyente.	8
5	Actualiza base de datos.	18
Total, horas semanales.		40

3.4.1 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

ACTIVIDAD	TOTAL HORAS HOMBRE	**Carlos Guerrero** Jefe de la Unidad Salario: $725.00	HORAS HOMBRE	**Mirna Isabel Payès** Encargado de Catastro Salario: $520.00	HORAS HOMBRE	**Mario Humberto Rojas** Recuperador de mora Salario: $400.00	HORAS HOMBRE	**Victor Manuel Chavez** Notificador Salario: $593.00	HORAS HOMRE	**Manuel de Jesus Mendoza** Notificador Salario: $325.00	HORAS HOMBRE	**Hony Areli Acosta** Encargado de Cuentas Corrientes Salario: $650.00	HORAS HOMBRE	**Edelmira Estrada Linares** Auxiliar de Cuentas Corrientes Salario: $502.00	HORAS HOMBRE	**Claudia Evelyn Vargas** Auxiliar de Cuentas Corrientes Salario: $334.00	HORAS HOMBRE	**Roberto Antonio Cienfuegos** Auxiliar de Cuentas Corrientes Salario: $435.00	HORAS HOMBRE
Cobranza	110					-Cobro de deuda TM -Cobro mensual a domicilio -Convenio de pago a plazos	13 6 11			-Entrega avisos de cobro -Visita para cobro	7 5	-Elabora recibos -Elabora estado de cuenta de contribuyente	9 10	-Elabora recibos -Elabora estado de cuenta de contribuyente -Llena datos de contribuyente para cobro descentralizado.	8 10 1	-Visitas para cobro -Genera en sistema detalle de ingresos -Elabora recibos de ingreso -Prepara informe de contribuyente	4 5 5 8	-Elabora recibos -Entrega avisos de cobro	3 5
Tramitación de permisos y licencias	54	-Expide permisos de construccion -Expide permisos de licencia especiales -Permiso para rotulos	10 6 5	-Lista y digita permisos de construcción. -Elabora licencia de venta de licor.	4 11					-Entrega permisos de construcción. -Inspección de campo. -Notifica de resultado.	5 6 2	-Elabora recibos.	2	-Elabora recibos.	3				
Fiscalización	42	-Realiza fiscalización de campo para inscribir y recalificar negocios -Establece tasas impositivas	11 1	-Digita inscripciones de negocios -Inspeccion de campo -Establece base impositiva -Notifica por correo obligacion tributaria	6 4 1 2	-Inspección de campo para inscribir negocios	10			-Inspección	3	-Elabora expediente de contribuyente de comercio	2	-Elabora expediente de contribuyente de comercio	2				
Control de tarjetas de contribuyente	66											-Actualiza tarjetas de contribuyentes, manual y en sistema	8	-Actuliza base de datos de contribuyente de cobro a través de CLESA. -Actualiza tarjetas de contribuyentes, manual y en sistema.	2 7	-Actualiza base de datos.	18	-Actualiza tarjetas de cobro a domicilio	31
Asentamiento	57			-Incorpora datos al sistema	8			-Califica inmuebles -Cambio de propietario por desmembraciones -Entrega notificación de tasas a propietarios.	5 13 20	-Realiza inspeccion	3	-Actualiza tarjeta de la propiedad	4	-Actualiza tarjeta de propiedad	4				
Diversos	31	-Elabora plan de trabajo. -Asiste a reuniones.	4 3	-Explica a usuario como llenar formulario. -Contesta el teléfono.	3 1			-Llena ficha de registro.	2	-Recoge firmas. -Apoya a la unidad. -Llena bitácoras.	2 6 1	-Hace cierre del mes. -Elabora constancia solvencia municipal.	1 4	-Atiende al público. -Elabora constancia solvencia municipal.	1 2			-Busca expediente de contribuyente.	1
TOTAL HORAS	360		40		40		40		40		40		40		40		40		40

3.4.1.1 Análisis de la gráfica de distribución del trabajo.

1. ¿Cuáles son las actividades que absorben mayor tiempo?

Las actividades que absorben mayor número de horas- hombre son las de cobranza y control de tarjetas de contribuyentes ya que la primera absorbe 110 horas-hombre y la segunda 66; cabe mencionar que cobranza es la actividad más importante de la oficina debido a que contribuye directamente al objetivo principal de la unidad que es la recaudación de impuestos, se puede decir que la actividad de control de tarjetas de contribuyentes no justifica el números de horas- hombre ya que esta no se encuentra entre las actividades más importantes.

El colaborador que se ve mayormente involucrado para llevar a cabo la actividad de cobranza es el recuperador de mora ya que invierte 30 horas semanales.

2. ¿Existe algún esfuerzo mal aplicado?

Si, ya que en la actividad de control de tarjetas de contribuyente se emplea un total de 66 horas- hombre y está relativamente es poco importante debido a que dos empleadas actualizan tarjetas del contribuyente de forma manual y computarizada pudiendo realizarlo solo de forma computarizado. Y existe un tercer empleado que realiza la actualización de tarjetas de forma manual lo cual puede sustituirse de manera computarizado y de esta manera se puede lograr un ahorro de energía humana y tiempo.

3. ¿Se está haciendo un empleo apropiado de las habilidades individuales?

Existe el caso de un auxiliar de cuentas corrientes que se dedica a actualizar tarjetas de contribuyentes de forma manual en su mayoría de tiempo aun cuando este posee los conocimientos necesarios para manejar un sistema operativo y colaborar en otras tareas relacionadas a su cargo.

4. ¿Están desempeñando los empleados demasiadas tareas diferentes?

La encargada de catastro realiza algunas tareas que no guardan relación alguna y esto se debe a que ya no cuenta con el apoyo de un auxiliar que fue trasladada a la sección de tesorería.

5. ¿Está sobre especializado el trabajo?

El notificador Víctor Chávez está en una situación de sobre especialización debido a que en el transcurso de muchos años se ha dedicado a la realización de las mismas tareas no contando así con la oportunidad de aprender a realizar otras tareas dentro de la unidad lo cual hace que el pierda el interés o entusiasmo dentro de sus labores a tal punto que en una entrevista dijo que en varias ocasiones ha presentada su renuncia lo cual ha sido denegada por el jefe de la unidad ya que no hay nadie que pueda sustituirlo.

El auxiliar de cuentas corrientes Roberto Cienfuegos realiza una tarea que se vuelve muy monótona debido a la facilidad con que la realiza por lo tanto para aumentar su interés en el trabajo se le podrían asignar otras tareas relacionadas.

6. ¿Están demasiadas repartidas las tareas?

Las tareas de elaboración de recibos y visitas de inspección de campo para inscribir negocios y las entregas de avisos de cobro las ejecutan varias personas lo que hace que no se aproveche el tiempo de trabajo eficientemente debido a que una sola persona podría llevar a cabo estas tareas.

En el caso de Edelmira y Hony realizan las mismas tareas lo que hace que haya fugaz de responsabilidad y más carga de trabajo para Edelmira debido a que es ella la que tiene el primer contacto con los usuarios.

7. ¿Está el trabajo distribuido equitativamente?

La encargada de catastro tiene una mayor carga de trabajo debido a que anteriormente tenía un auxiliar y ahora le toca a ella realizar todas las tareas.

El notificador Manuel Mendoza no tiene mucha carga de trabajo ya que solo se encarga en su mayoría de entregar notificaciones y en su tiempo en la unidad brinda apoyo a esta sin embargo a través del estudio de campo se constató que este no da mayor apoyo a la unidad debido a la falta de conocimiento.

3.4.2 Simplificación de los principales procedimientos que se realizan en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

Objetivo del estudio:

Investigar las causas de las demoras, analizar el procedimiento de trabajo para realizar mejoras que eliminen toda anormalidad en los procedimientos o trámites.

Preparación del estudio:

El análisis está orientado principalmente a los tiempos de trabajo empleados por cada puesto, así como a las distancias recorridas.

Mediante un estudio de campo realizado dentro de la unidad de administración tributaria municipal se determinaron los principales procedimientos que se muestran en este capítulo. A continuación, se muestra la manera de realizar estos procedimientos, su representación mediante diagramas de flujo, así como sus respectivos análisis.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

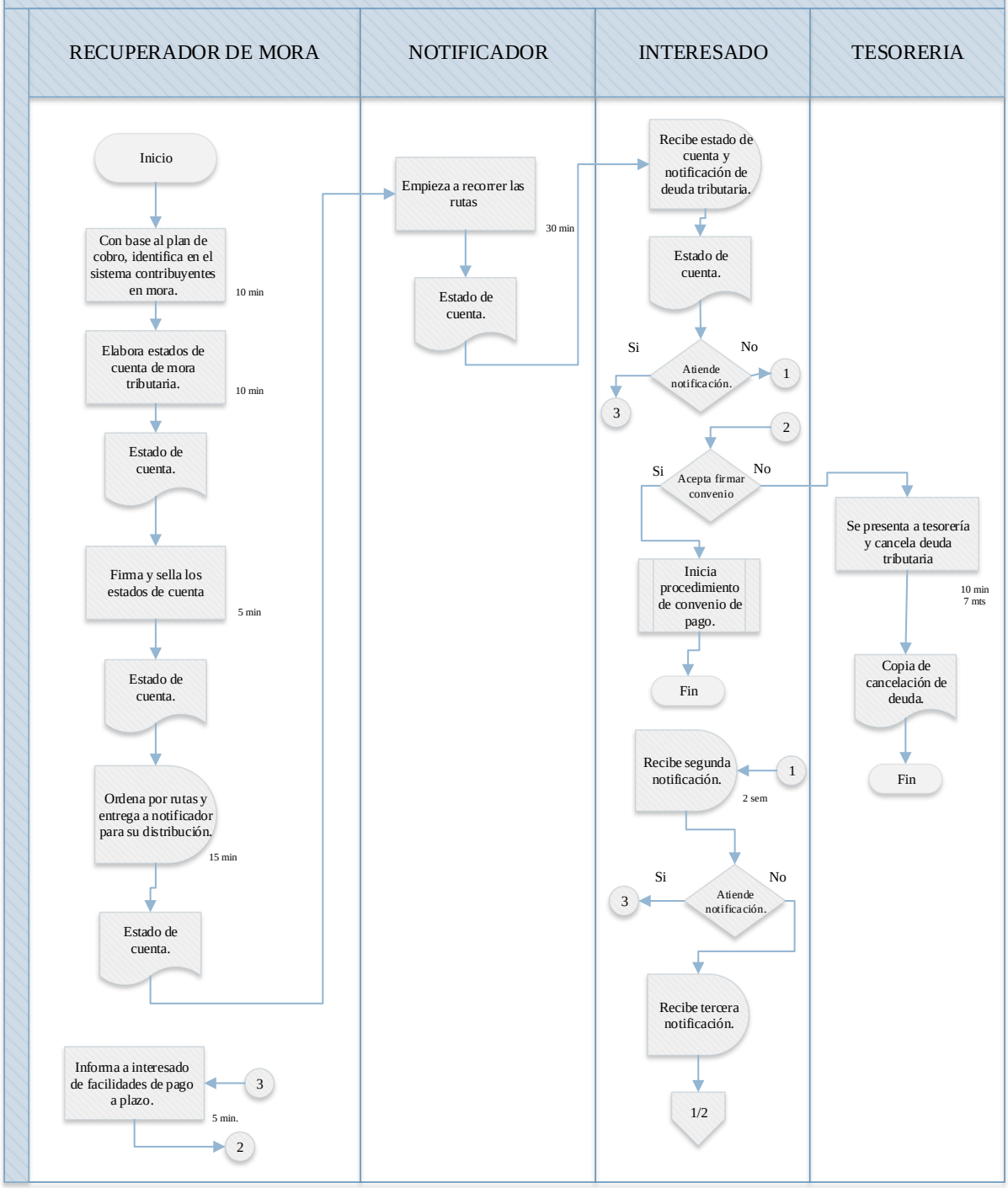
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.

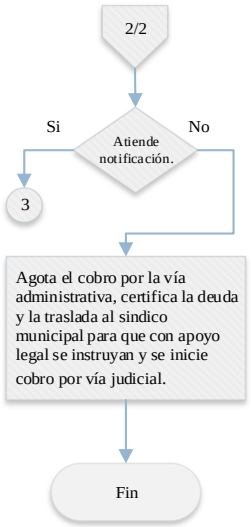
RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Recuperador de mora.	1	Identifica en el sistema contribuyentes en mora.	10 min.	
	2	Elabora estados de cuenta de mora tributaria.	10 min.	
	3	Firma y sella los estados de cuenta.	5 min.	
	4	Ordena por rutas y entrega a notificador para su distribución.	15 min.	
Notificador	5	Empieza a recorrer las rutas.	30 min.	
Interesado.	6	Recibe estado de cuenta y notificación de deuda tributaria.		
		Toma de decisión: si atiende notificación. Si es si:		
Recuperador de mora.	7	Informa a interesado de facilidades de pago a plazos.	5 min.	
		Toma de decisión: si acepta firmar convenio. Si es si:		
Interesado.	8	Inicia procedimiento de convenio de pago.		
		Toma de decisión: si acepta firmar convenio o no.		

		Si es no:		
Interesado.	9	Se presenta a tesorería y cancela deuda tributaria.	10 min.	8 mts.
Tesorería.	10	Archiva recibo.		
		Toma de decisión: si atiende notificación. Si es no:		
Interesado.	7	Recibe segunda notificación.	2 sem.	
		Toma de decisión: si atiende notificación. Si es no:		
Interesado.	8	Recibe tercera notificación.	2 sem.	
		Toma de decisión: si atiende notificación. Si es no:		
	9	Agota el cobro por la vía administrativa, certifica la deuda y la trasladan al síndico municipal para que con apoyo legal se instruyan y se inicie cobro por vía judicial.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.

RECUPERADOR DE MORA	NOTIFICADOR	INTERESADO	TESORERIA
			

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- Se puede observar que la manera en la que se notifica al interesado la deuda consume mucho tiempo y energía al notificador por lo que hay un esfuerzo mal aplicado.

- Se determino que al enviar segunda y tercera notificación es un mes que se espera para la respuesta del interesado, esto es mucho tiempo por lo que afecta negativamente la fluidez de dicho procedimiento.

- Se espera mucho tiempo para notificar al interesado de las consecuencias que se generara al no atender el aviso de cancelación de deuda.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

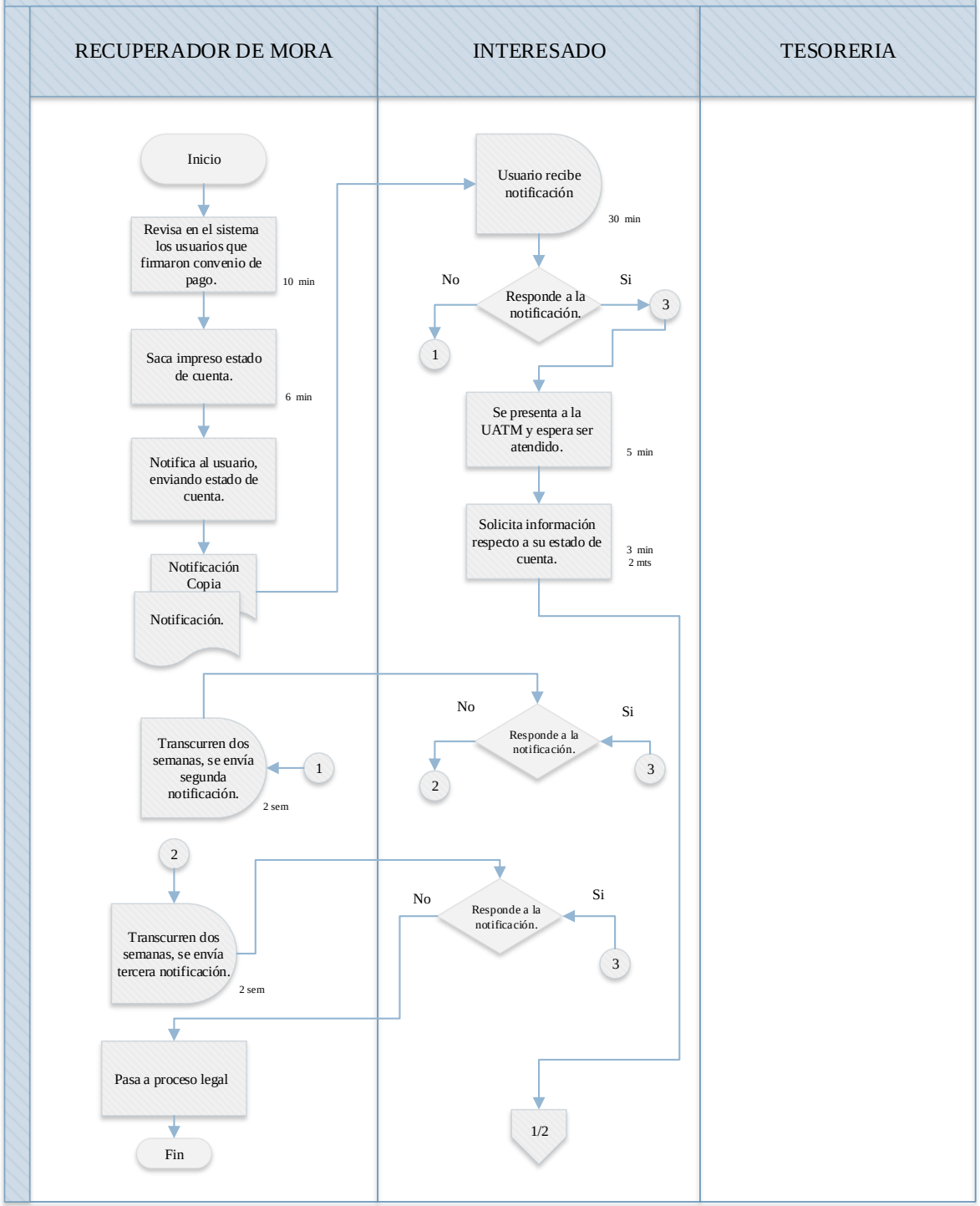
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

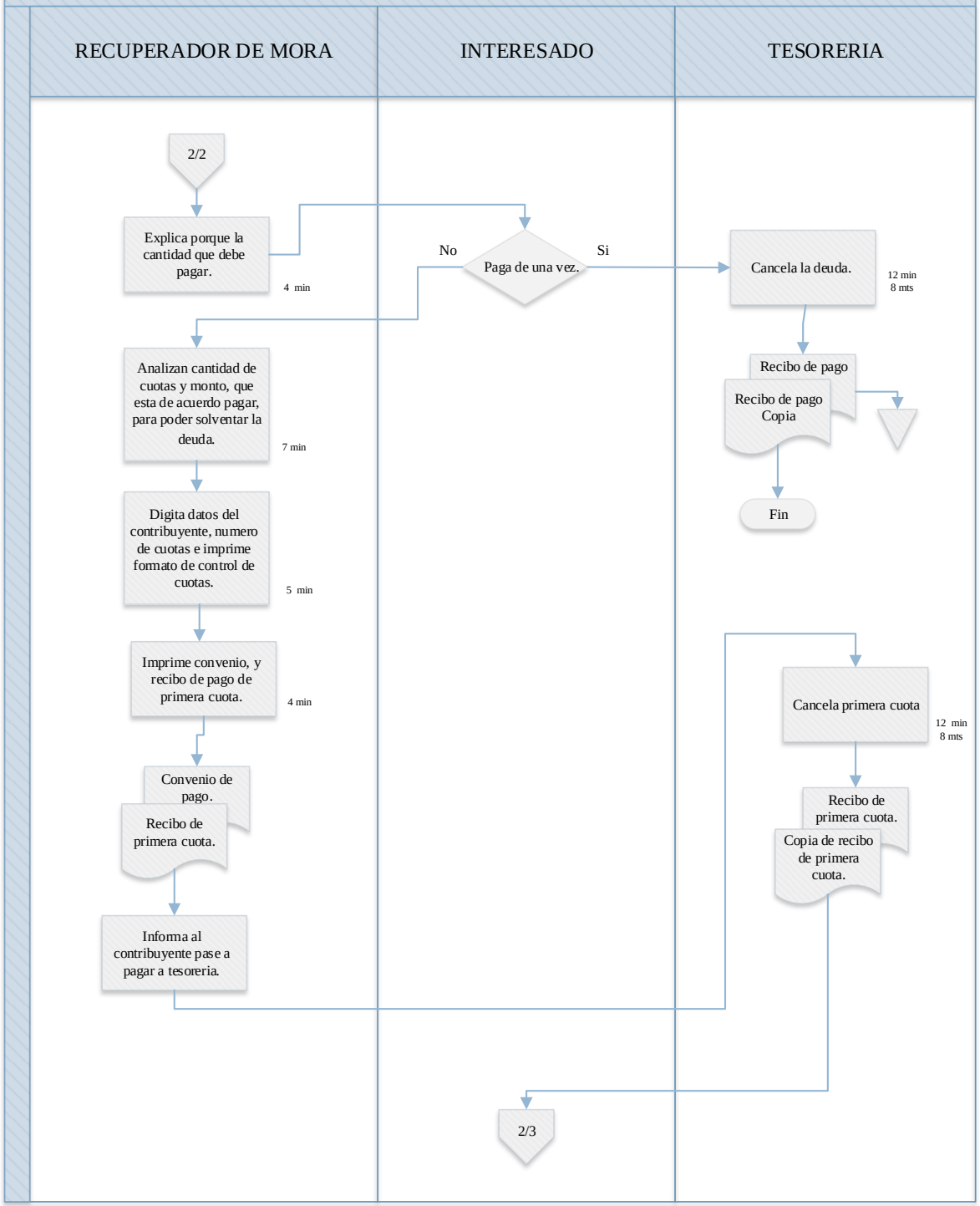
RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Recuperador de mora.	1	Revisa en el sistema los usuarios que firmaron convenio de pago.	10 min.	
	2	Saca impreso estado de cuenta.	6 min.	
	3	Notifica al usuario, enviando estado de cuenta.		
Interesado.	4	Recibe notificación.	30 min.	
		Toma de decisión: responde notificación o no. Si es si:		
Interesado.	5	Se presenta a la UATM y espera ser atendido.	5 min.	
	6	Solicita información respecto a su estado de cuenta.	3 min.	2 mts.
Recuperador de mora.	7	Explica porque la cantidad que debe pagar.	4 min.	
Interesado.		Toma de decisión: paga de una vez o no. Si es si:		
Interesado.	8	Cancela la deuda	12 min.	8 mts.
Interesado.		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no Si es no:		

Recuperador de mora.	8	Analiza cantidad de cuotas y monto, que está de acuerdo pagar, para poder solventar la deuda.	7 min.	
	9	Digita datos del contribuyente, numero de cuotas e imprime formato de control de cuotas.	5 min.	
	10	Imprime convenio, y recibo de pago de primera cuota.	4 min.	
	11	Informa al contribuyente que pase a pagar a tesorería.		
Tesorería.	12	Cobra primera cuota.	12 min.	8 mts.
Interesado.	13	Firma convenio de pago.		
Recuperador de mora.	14	Entrega copia de convenio de pago.		
Interesado	15	Recibe copia de convenio de pago.		
		Toma de decisión: Responde la notificación o no Si es no:		
Recuperador de mora.	5	Trascurren dos semanas, se envía segunda notificación.	2 sem.	
		Toma de decisión: Responde a la notificación o no. Si es no:		
Recuperador de mora.	6	Trascurren dos semanas, se envía tercera notificación.	2 sem.	
		Toma de decisión: Responde a la notificación o no. Si es no:		
Recuperador de mora.	7	Pasa a proceso legal.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

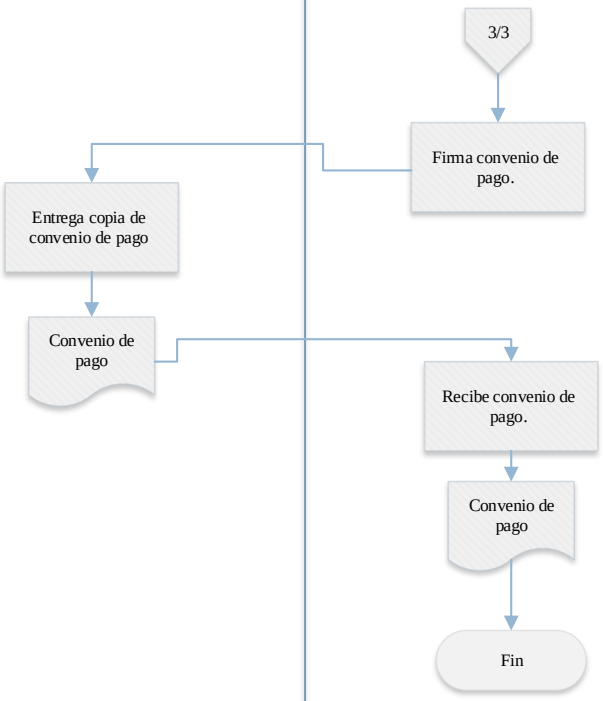


INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UTAM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

RECUPERADOR DE MORA	INTERESADO	TESORERIA



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- El envío de una notificación es innecesario ya que actualmente el 85% de la población usa teléfono móvil o fijo, haciendo esto incrementan los costos debido al papel usado, combustible y es una actividad que consume mucho tiempo.

- Se determino que al enviar segunda y tercera notificación es un mes que se espera para la respuesta del interesado, esto es mucho tiempo por lo que afecta negativamente la fluidez de dicho procedimiento.

- La distancia y el tiempo que se tarda el usuario en ir a pagar es demasiado ya que le toca salir de la UATM y desplazarse hacia tesorería donde se encuentra con más usuarios cancelando otros trámites.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

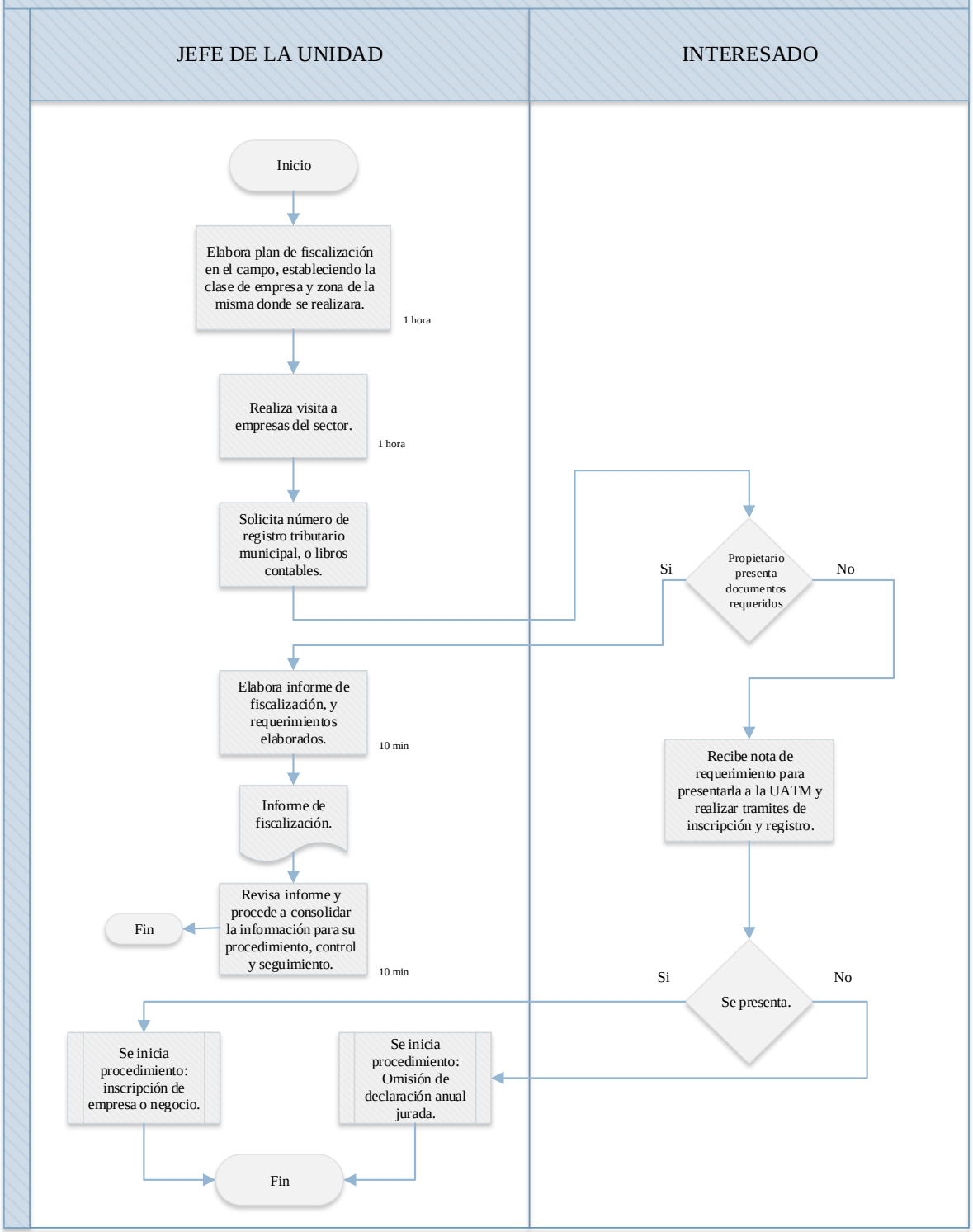
PROCESO: FISCALIZACIÓN.

PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Jefe de la unidad.	1	Elabora plan de fiscalización en el campo, estableciendo la clase de empresa y zona de la misma donde se realizará.	1 hora.	
	2	Realiza visita a empresas del sector.	1 hora.	
	3	Solicita número de registro tributario municipal, o libros contables.		
Interesado.	4	Toma de decisión: presenta documentos requeridos o no. Si es si:		
Jefe de la unidad.	5	Elabora informe de fiscalización, y requerimientos elaborados.	10 min.	
	6	Revisa informe y procede a consolidar la información para su procedimiento, control y seguimiento.	10 min.	
Recuperador de mora.	7	Informa a interesado de facilidades de pago a plazos.	5 min.	

Interesado.	4	Toma de decisión: presenta documentos requeridos o no. Si es no:		
	5	Recibe nota de requerimiento para presentarla a la UATM y realizar trámites de inscripción y registro.		
Interesado.	6	Toma de decisión: se presenta o no. Si es si:		
Jefe de la unidad.	7	Se inicia procedimiento: inscripción de empresa o negocio.		
Interesado.	6	Toma de decisión: se presenta o no. Si es no:		
Jefe de la unidad.	7	Se inicia procedimiento: omisión de declaración anual jurada.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: FISCALIZACIÓN.
PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- Mediante el estudio realizado se determinó que el plan de fiscalización de campo no está hecho de la manera más eficiente posible ya que las rutas que se usan para la visita de las empresas no son las más convenientes debido a que no son las más cortas para lograr visitar a la mayor cantidad de empresas posibles en un día.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

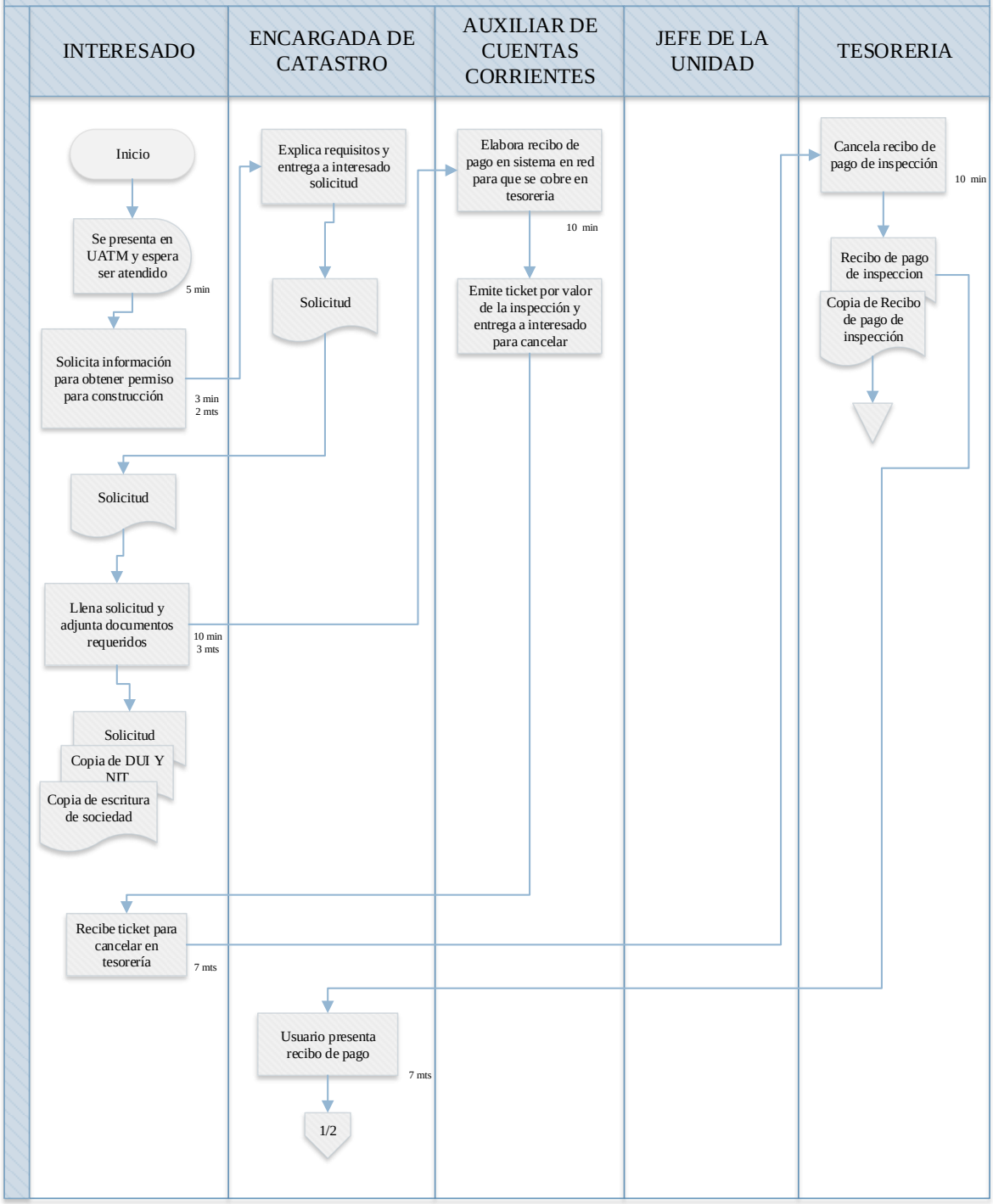
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.

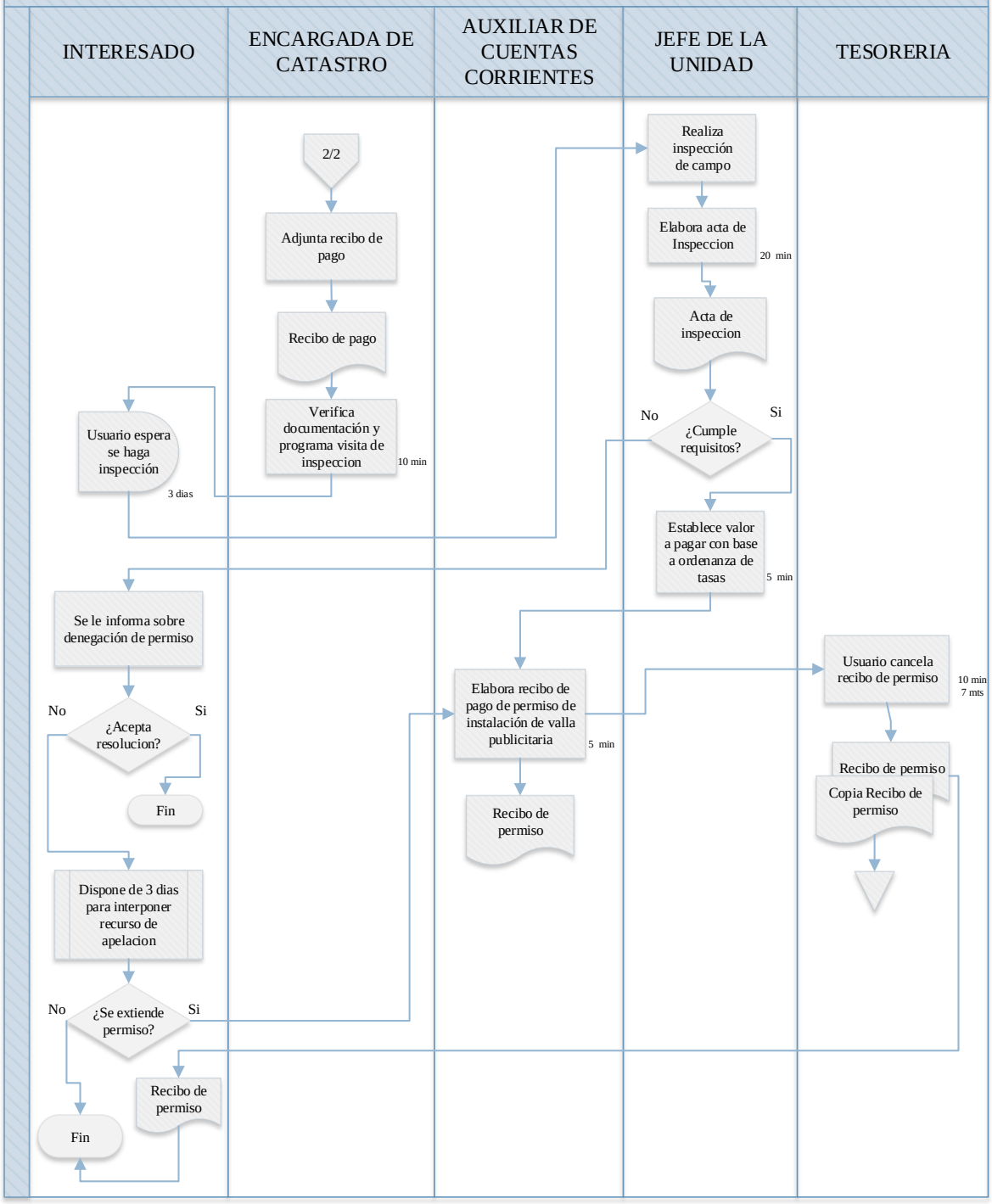
RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Solicita información para obtener permiso para construcción.	3 min.	2 mts.
Encargado de catastro.	3	Explica requisitos y entrega a interesado solicitud.		
Interesado.	4	Llena solicitud y adjunta documentos requeridos, (DUI, NIT, Copia de escritura de sociedad).	10 min.	3 mts.
Auxiliar de cuentas corrientes.	5	Elabora recibo de pago en sistema en red y envía a tesorería.	10 min.	
	6	Emite ticket por valor de la inspección y entrega a interesado para cancelar.		
Interesado.	7	Recibe ticket para cancelar en tesorería.		
	8	Cancela recibo de pago de inspección de campo en tesorería recibo (1/2).	10 min.	7 mts.
Tesorería.	9	Archiva recibo 2.		

Interesado.	10	Presenta recibo de pago (1) cancelado en catastro.		7 mts.
Encargada de catastro.	11	Adjunta recibo de pago (1).		
	12	Verifica documentación y programa visita de inspección.	10 min.	
Interesado.	13	Usuario espera se haga inspección.	3 días.	
Jefe de la unidad.	14	Realiza inspección de campo.		
	15	Elabora acta de inspección.	20 min.	
		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no. Si es si:		
	16	Establece valor a pagar con base a ordenanza de tasas.	5 min.	
	17	Notifica a interesado sobre aprobación.		
Auxiliar de cuentas corrientes.	18	Elabora recibo de pago de permiso para construir. Y envía a tesorería.	5 min.	
Interesado.	19	Usuario cancela recibo de permiso (1/2) en tesorería.	10 min.	7 mts.
Tesorería.	20	Archiva recibo de permiso (2) y termina procedimiento.		
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si no se aprueba el permiso.		
	16	Se notifica a interesado sobre denegación de permiso.		
Interesado.	17	Si acepta resolución termina el procedimiento. De lo contrario, dispone de tres días hábiles para interponer recurso de apelación y sigue otro procedimiento.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.

Debido a la similitud de este procedimiento con el de instalación de vallas publicitarias, se ha hecho un análisis enfocado en las mismas observaciones.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- A la hora de solicitar información para obtener permiso para construcción se está consumiendo tiempo innecesario ya que esto se puede evitar si el usuario llega ya informado a la alcaldía. Muchas veces el usuario llega a la alcaldía y cuando le informan de los requisitos se da cuenta que no los cumple todos, cuando esto ocurre le toca regresar otro día.

- La emisión de ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes no es indispensable debido a que el procedimiento puede continuar sin la aportación de este y así reducir esfuerzo mal aplicado. Además, cuando la solicitud es denegada genera problemas ya que el usuario ha gastado y no se podrá realizar la construcción.

- Mediante el estudio realizado se determinó que algunos pasos no contribuyen en su totalidad en la finalidad eficaz del proceso, por ejemplo, existen algunas demoras que hacen que el proceso se vuelva lento ya que el interesado espera hasta tres días para que se le haga la respectiva inspección de campo para continuar con el procedimiento.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

PROCESO: TRIBUTACIÓN.

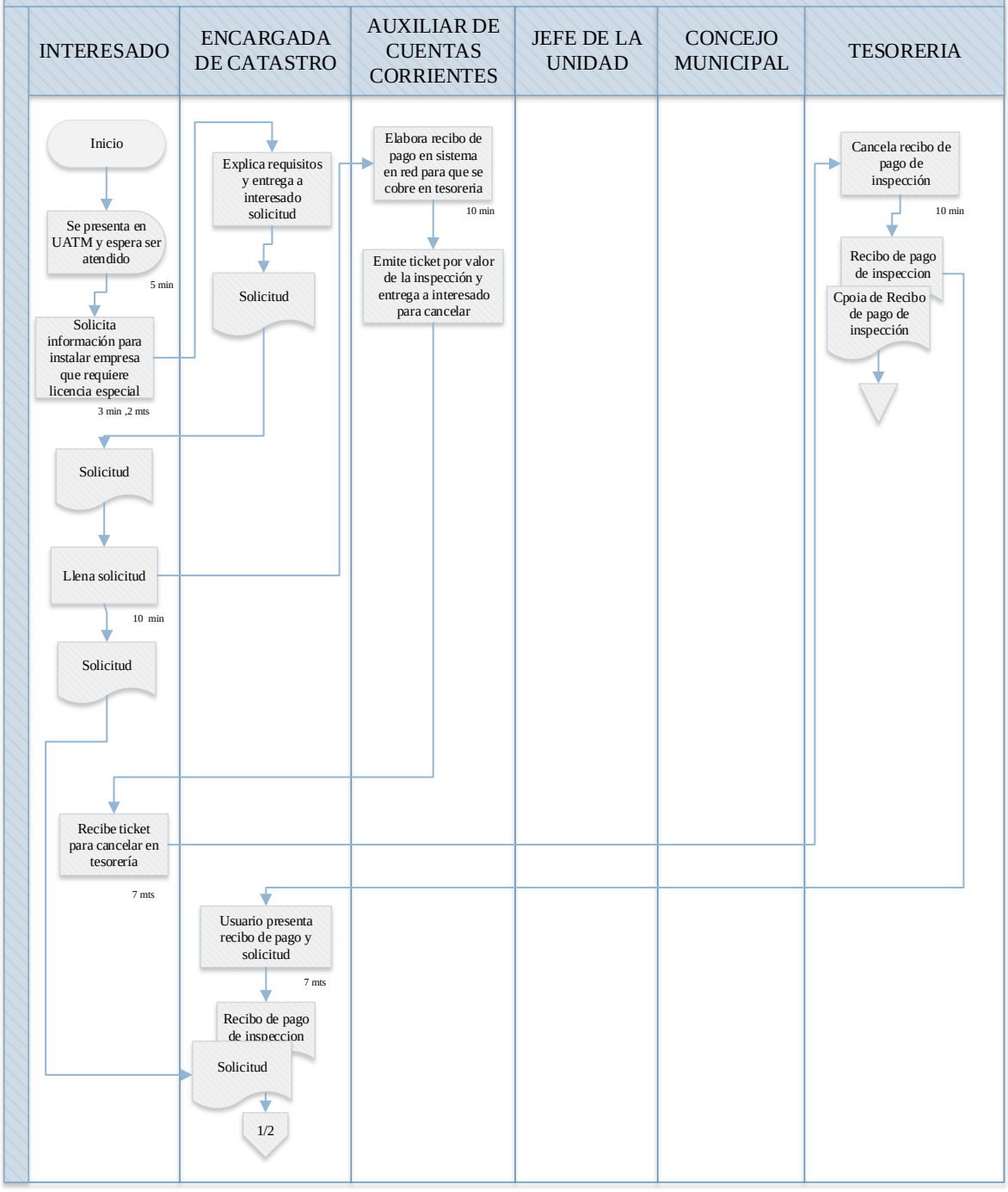
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.

RESPONSABLE	*N°*	*DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.*	*TIEMPO*	*DISTANCIA.*
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Solicita información para obtener permiso y licencia especial.	3 min.	2 mts.
Encargado de catastro.	3	Explica requisitos y entrega a interesado solicitud.		
Interesado.	4	Llena solicitud.	10 min.	3 mts.
Auxiliar de cuentas corrientes.	5	Elabora recibo de pago en sistema en red para que se cobre en tesorería.	10 min.	
	6	Emite ticket por valor de la inspección y entrega a interesado para cancelar.		
Interesado.	7	Recibe ticket para cancelar en tesorería.		
	8	Cancela recibo de pago de inspección de campo en tesorería recibo (1/2).	10 min.	7 mts.
Tesorería.	9	Archiva recibo 2.		
Interesado.	10	Presenta recibo de pago (1) cancelado y solicitud en catastro.		7 mts.
Encargada de catastro.	11	Revisa solicitud y programa visita de inspección y envía a jefe de la unidad.	10 min.	4 mts.

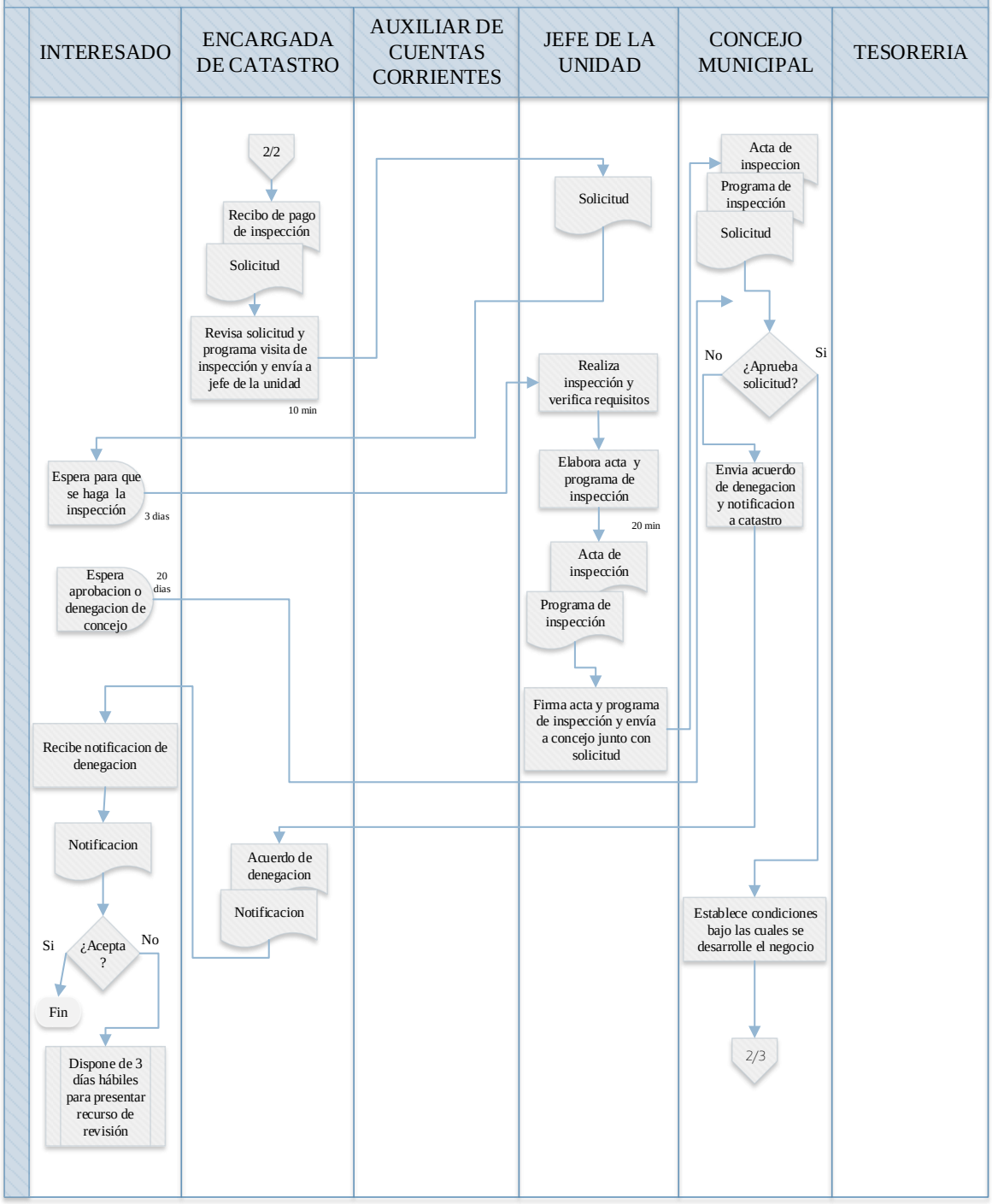
Interesado.	12	Usuario espera se haga inspección.	3 días.	
Jefe de la unidad.	13	Realiza inspección de campo y verifica requisitos.		
	14	Elabora acta y programa de inspección.	20 min.	
	15	Firma acta y programa de inspección y los envía junto con solicitud a concejo municipal.		
Concejo Municipal.		Toma de decisión: se aprueba solicitud o no. Si es si:		
	16	Establece condiciones bajo las cuales se desarrolle el negocio.		
	17	Emite acuerdo municipal y notificación, los envía a catastro.		
Catastro.	18	Recibe acuerdo municipal y notificación.		
	19	Saca dos copias de acuerdo municipal.	5 min.	6 mts.
Interesado.	20	Recibe notificación.		
	21	Se presenta en UATM y recibe acuerdo municipal.		
		Toma de decisión: si acepta o no condiciones. no acepta:		
	22	Dispone de tres días hábiles para presentar recurso de apelación.		
		Si acepta condiciones:		
Encargada de catastro.	23	Registra copia de acuerdo municipal (1) y envía copia (2) a cuentas corrientes.		5 mts.
	24	Archiva acuerdo municipal (2).		

Auxiliar de cuentas corrientes.	25	Elabora recibo de cobro de licencia en sistema y envía a tesorería.	10 min.	
Interesado.	26	Cancela recibo de cobro de licencia.	5 min.	7 mts.
Tesorería.	27	Archiva recibo de cobro de licencia (2) y entrega original a interesado.		
Interesado.	28	Presenta recibo de cobro de licencia y retira licencia y termina procedimiento.		7 mts.
Concejo Municipal.		Toma de decisión: se aprueba solicitud o no. No aprueba solicitud.		
	17	Envía acuerdo de denegación y notificación a catastro.		
Encargada de catastro.	18	Envía notificación de denegación a interesado.		
Interesado.	19	Recibe notificación de denegación.		
	20	Si acepta denegación termina procedimiento de lo contrario dispone de tres días hábiles para presentar recurso de revisión y sigue otro procedimiento.		

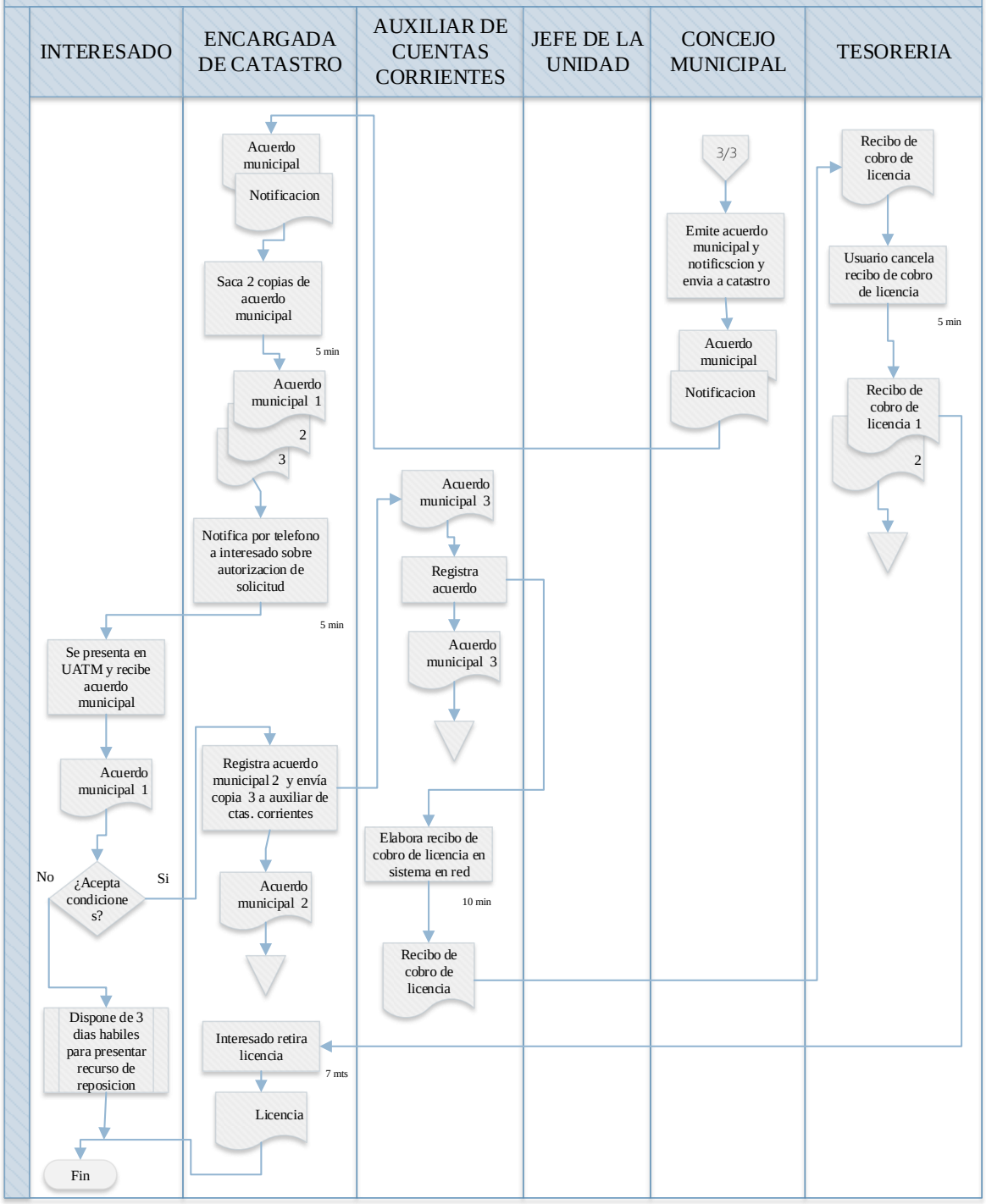
INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- No es necesario tener dos copias del acuerdo municipal para que se archiven en catastro y cuentas corrientes debido a que esto genera duplicidad de documentos archivados.

- La descentralización de autorización para expedir permisos para negocios con licencia especial hace que el procedimiento sea muy lento ya que el usuario tiene que esperar hasta 20 días para obtener resultados de si se aprueba o no su solicitud.

- Mediante el estudio realizado se determinó que algunos pasos no contribuyen en su totalidad en la finalidad eficaz del proceso, por ejemplo, existen algunas demoras que hacen que el proceso se vuelva lento, ya que el interesado espera hasta tres días para que se le haga la respectiva inspección de campo para continuar con el procedimiento.

- La emisión de ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes no es indispensable debido a que el procedimiento puede continuar sin la aportación de éste y así reducir esfuerzo mal aplicado.

- La elaboración de recibo de pago de inspección de campo no se encuentra en el orden correcto debido a que el auxiliar de cuentas corrientes primero elabora dicho recibo y posterior a ello el encargado de catastro revisa que la documentación requerida de la solicitud este completa de lo contrario el usuario no pagaría el recibo lo que generaría un esfuerzo mal aplicado.

- Las maneras de realizar algunos pasos del procedimiento hacen que este genere demoras e insatisfacción del usuario, debido a que no se auxilian de las herramientas tecnológicas, como son en este caso la página web de la alcaldía municipal para agilizar el procedimiento.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

PROCESO: TRIBUTACIÓN.

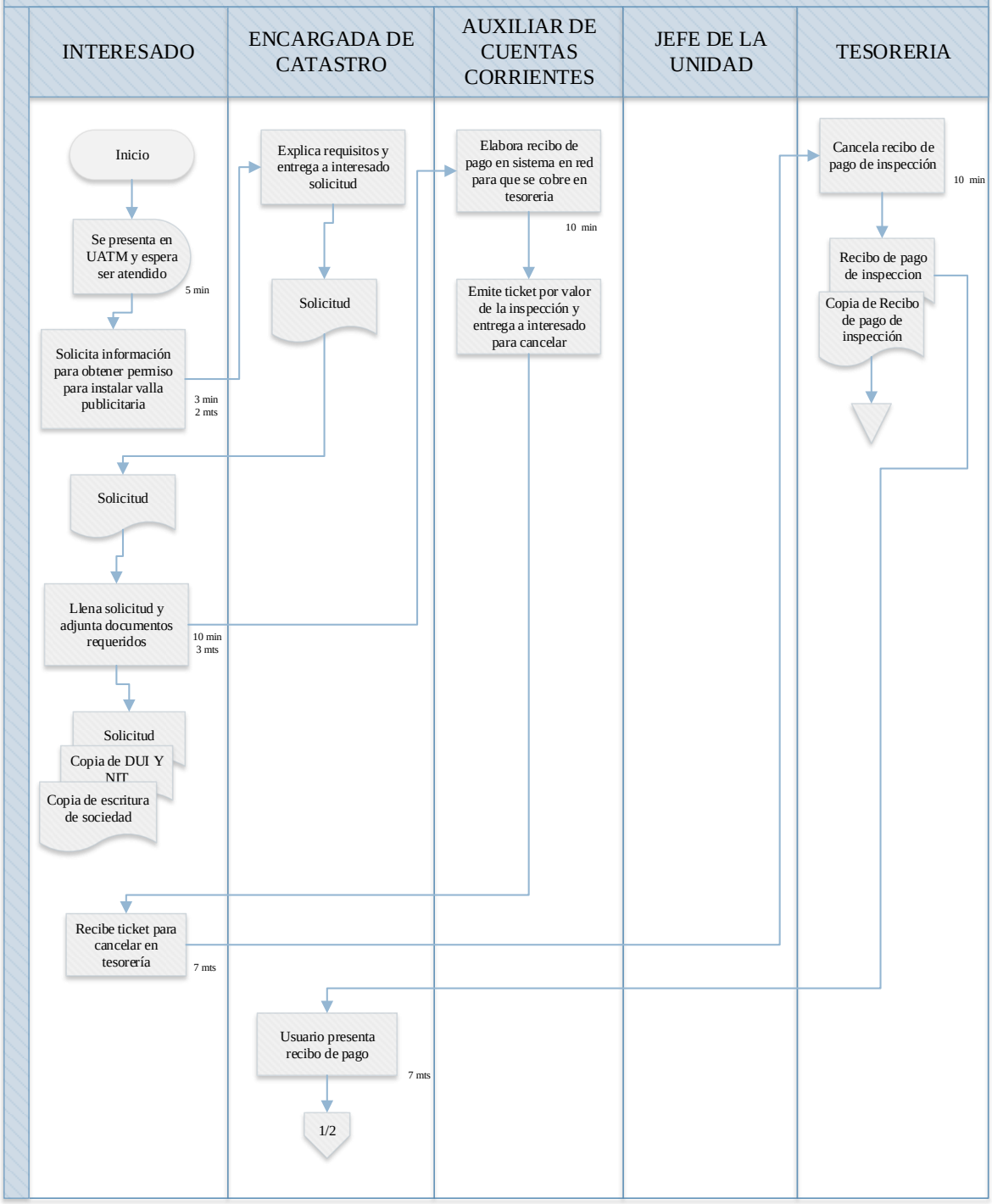
PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Solicita información para obtener permiso de instalación de Valla publicitaria.	3 min.	2 mts.
Encargado de catastro.	3	Explica requisitos y entrega a interesado solicitud.		
Interesado.	4	Llena solicitud y adjunta documentos requeridos, (DUI, NIT, Copia de escritura de sociedad).	10 min.	3 mts
Auxiliar de cuentas corrientes.	5	Elabora recibo de pago en sistema en red y envía a tesorería.	10 min.	
	6	Emite ticket por valor de la instalación y entrega a interesado para cancelar.		

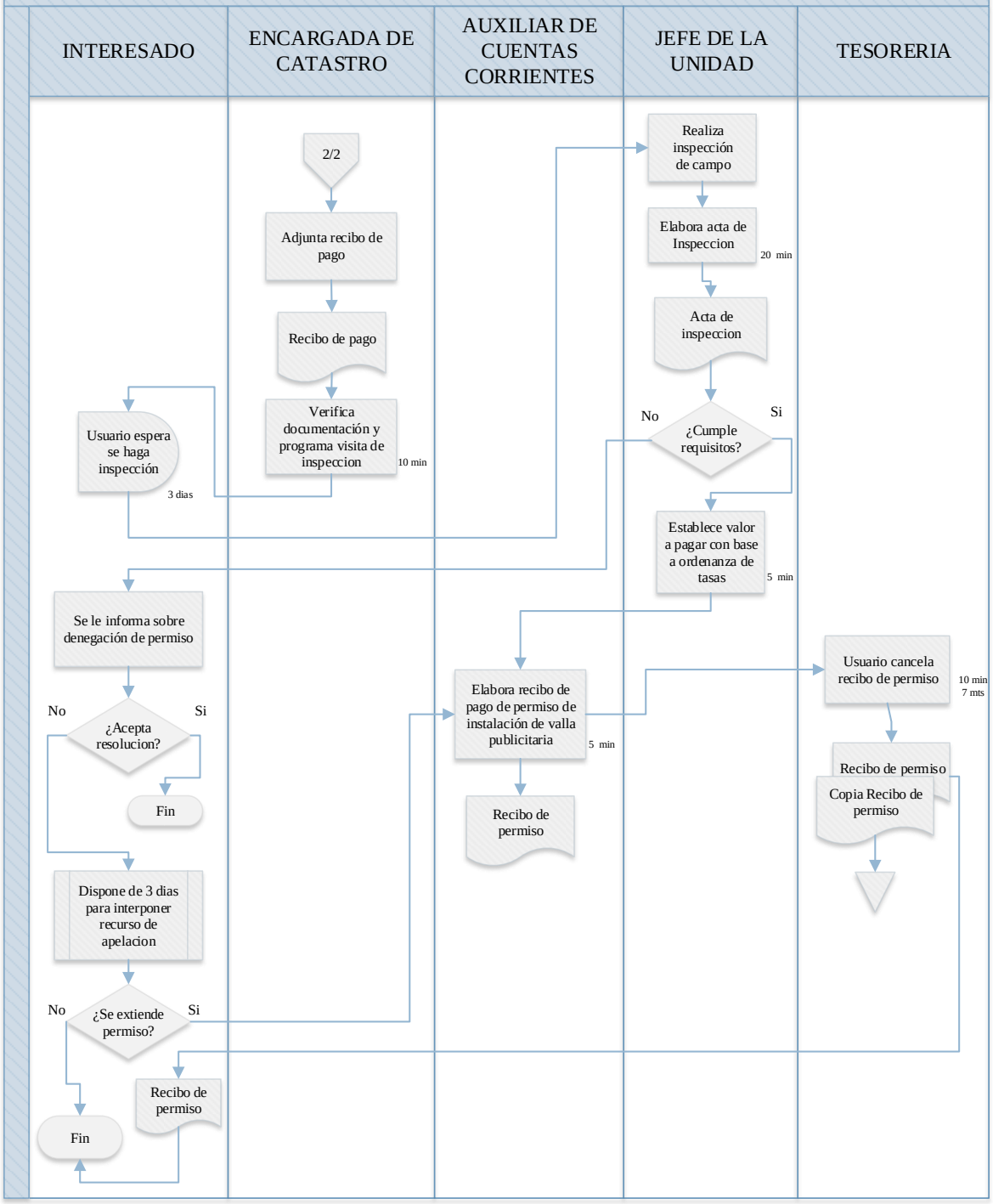
Interesado.	7	Recibe ticket para cancelar en tesorería.		
	8	Cancela recibo de pago de inspección de campo en tesorería recibo (1/2).	10 min.	7 mts.
Tesorería.	9	Archiva recibo 2.		
Interesado.	10	Presenta recibo de pago (1) cancelado en catastro.		7 mts.
Encargada de catastro.	11	Adjunta recibo de pago (1).		
	12	Verifica documentación y programa visita de inspección.	10 min.	
Interesado.	13	Usuario espera se haga inspección.	3 días.	
Jefe de la unidad.	14	Realiza inspección de campo.		
	15	Elabora acta de inspección.	20 min.	
		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no. Si es si:		
	16	Establece valor a pagar con base a ordenanza de tasas.	5 min.	
	17	Notifica a interesado sobre aprobación.		
Auxiliar de cuentas corrientes.	18	Elabora recibo de pago de permiso de instalación de valla publicitaria. Y envía a tesorería.	5 min.	
Interesado.	19	Usuario cancela recibo de permiso (1/2) en tesorería.	10 min.	7 mts.

Tesorería.	20	Archiva recibo de permiso (2) y termina procedimiento.		
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si no se aprueba el permiso.		
	16	Se notifica a interesado sobre denegación de permiso.		
Interesado.	17	Si acepta resolución termina el procedimiento. De lo contrario Dispone de tres días hábiles para interponer recurso de apelación y sigue otro procedimiento.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS



ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS.

Debido a la similitud de este procedimiento con el de permiso para construir, se ha hecho un análisis enfocado en las mismas observaciones.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- A la hora de solicitar información para obtener permiso para instalación de vallas publicitarias se está consumiendo tiempo innecesario ya que esto se puede evitar si el usuario llega ya informado a la alcaldía. Muchas veces el usuario llega a la alcaldía y cuando le informan de los requisitos se da cuenta que no los cumple todos, cuando esto ocurre le toca regresar otro día.

- La emisión de ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes no es indispensable debido a que el procedimiento puede continuar sin la aportación de este y así reducir esfuerzo mal aplicado. Además, cuando la solicitud es denegada genera problemas ya que el usuario ha gastado y no se podrá realizar la instalación de vallas publicitarias.

- Mediante el estudio realizado se determinó que algunos pasos no contribuyen en su totalidad en la finalidad eficaz del proceso, por ejemplo, existen algunas demoras que hacen que el proceso se vuelva lento ya que el interesado espera hasta tres días para que se le haga la respectiva inspección de campo para continuar con el procedimiento.

INSTITUCIÒN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

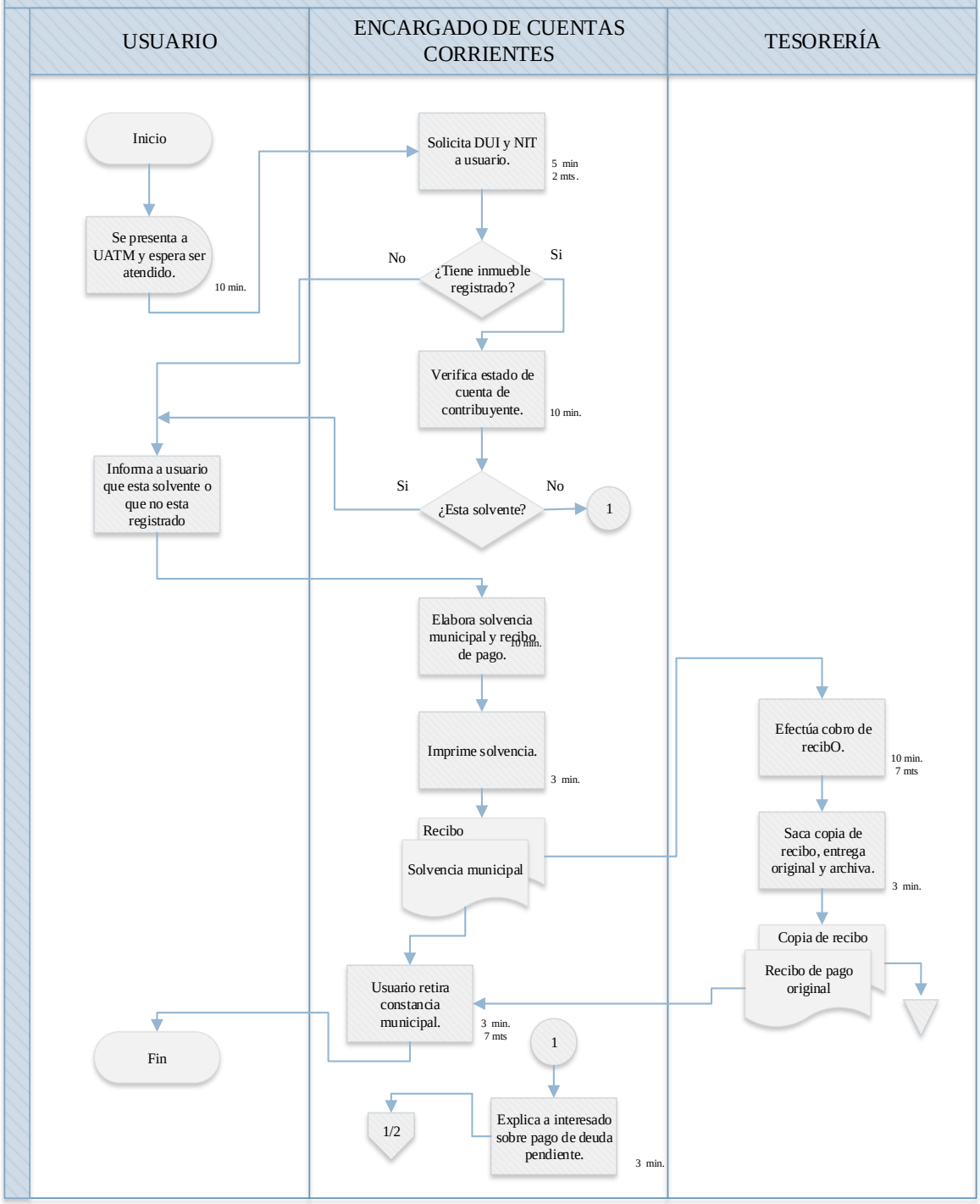
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.

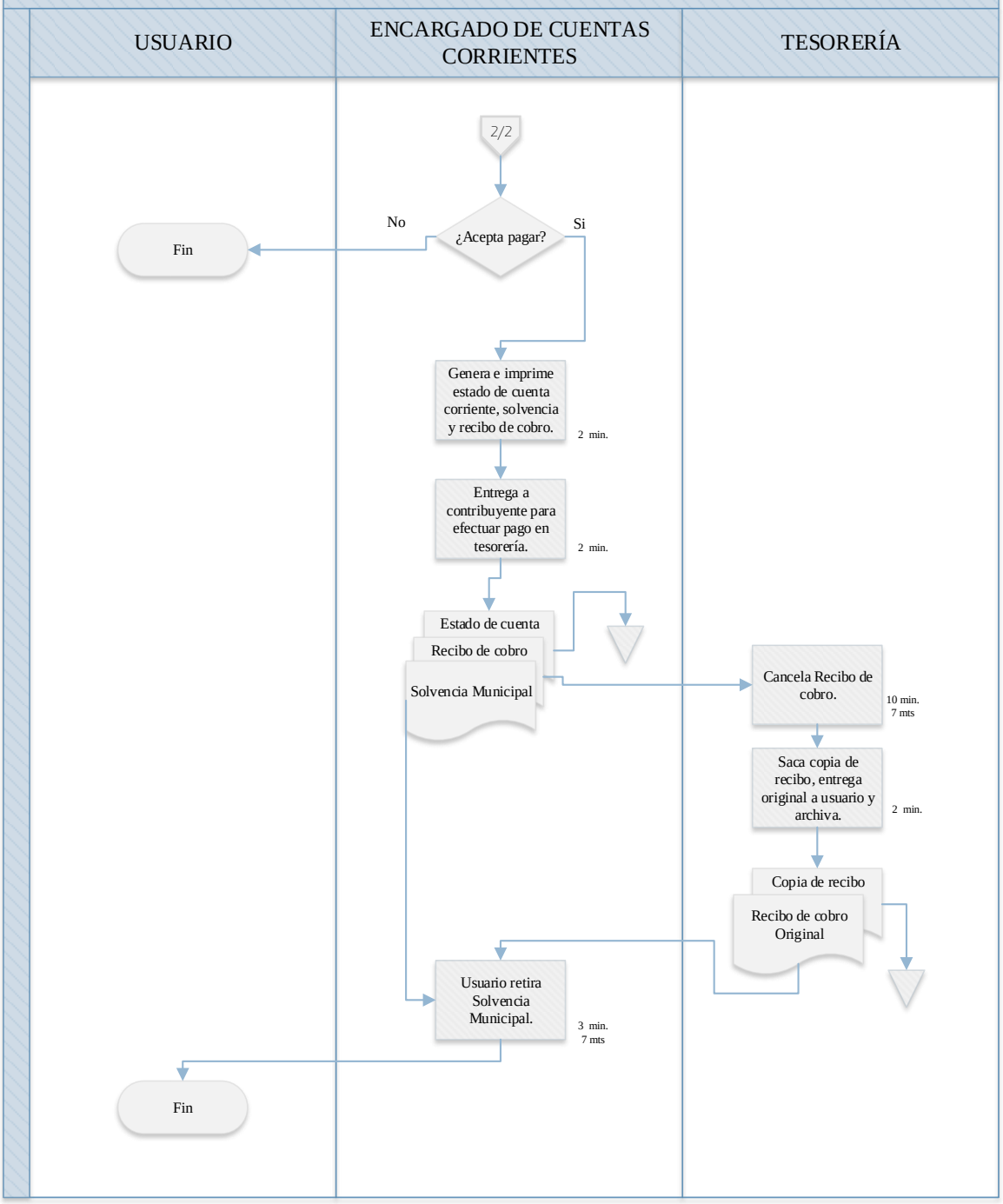
RESPONSABLE	*N°*	*DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.*	*TIEMPO*	*DISTANCIA.*
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	10 min.	
Encargado de cuentas corrientes.	3	Solicita DUI y NIT a usuario.	5 min.	2 mts.
		Toma de decisión: ¿Tiene inmueble registrado? Si tiene inmueble:		
	4	Verifica estado de cuenta de contribuyente.	10 min.	
		Toma de decisión: ¿esta solvente? Si esta solvente:		
	5	Informa a usuario que esta solvente o que no está registrado.		
	6	Elabora solvencia y recibo de pago.	10 min.	
	7	Imprime solvencia.	3 min.	
Interesado.	8	Cancela recibo en tesorería.	10 min.	7 mts.
Tesorería.	9	Saca copia de recibo y archiva y entrega original a usuario.		
Interesado.	10	Retira solvencia municipal y termina procedimiento.	3 min.	7 mts.

Encargado de cuentas corrientes.		No esta solvente:		
	5	Explica a interesado sobre pago de deuda pendiente. Si éste acepta continua el procedimiento de lo contario termina.	3 min.	
		Si interesado acepta pagar:		
	6	Genera e imprime esta de cuenta corriente, solvencia y recibo de cobro.	2 min.	
Interesado.	7	Cancela recibo de cobro en tesorería.	10 min.	7mts.
Tesorería.	8	Archiva copia de recibo y entrega original a usuario.	2 min.	
Interesado.	9	Retira solvencia municipal y termina procedimiento.	3 min.	7 mts.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- Se pudo observar que la afluencia de usuarios que se presentan para solicitar la constancia de solvencia municipal es considerable, y no existe mucho personal para cubrir dicha demanda, por lo que los tiempos de espera para ser atendidos es en promedio de 25 a 30 minutos. Todo esto genera insatisfacción por parte del usuario.

- Se identificó que el usuario recorre distancias considerables para cancelar recibo de cobro de solvencia y además el tiempo de espera para efectuar dicha operación con frecuencia es mayor a los 10 minutos debido a que en tesorería no solamente se ejecutan pagos como parte de algunos procedimientos que se llevan en UATM sino también de la unidad de registro familiar.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

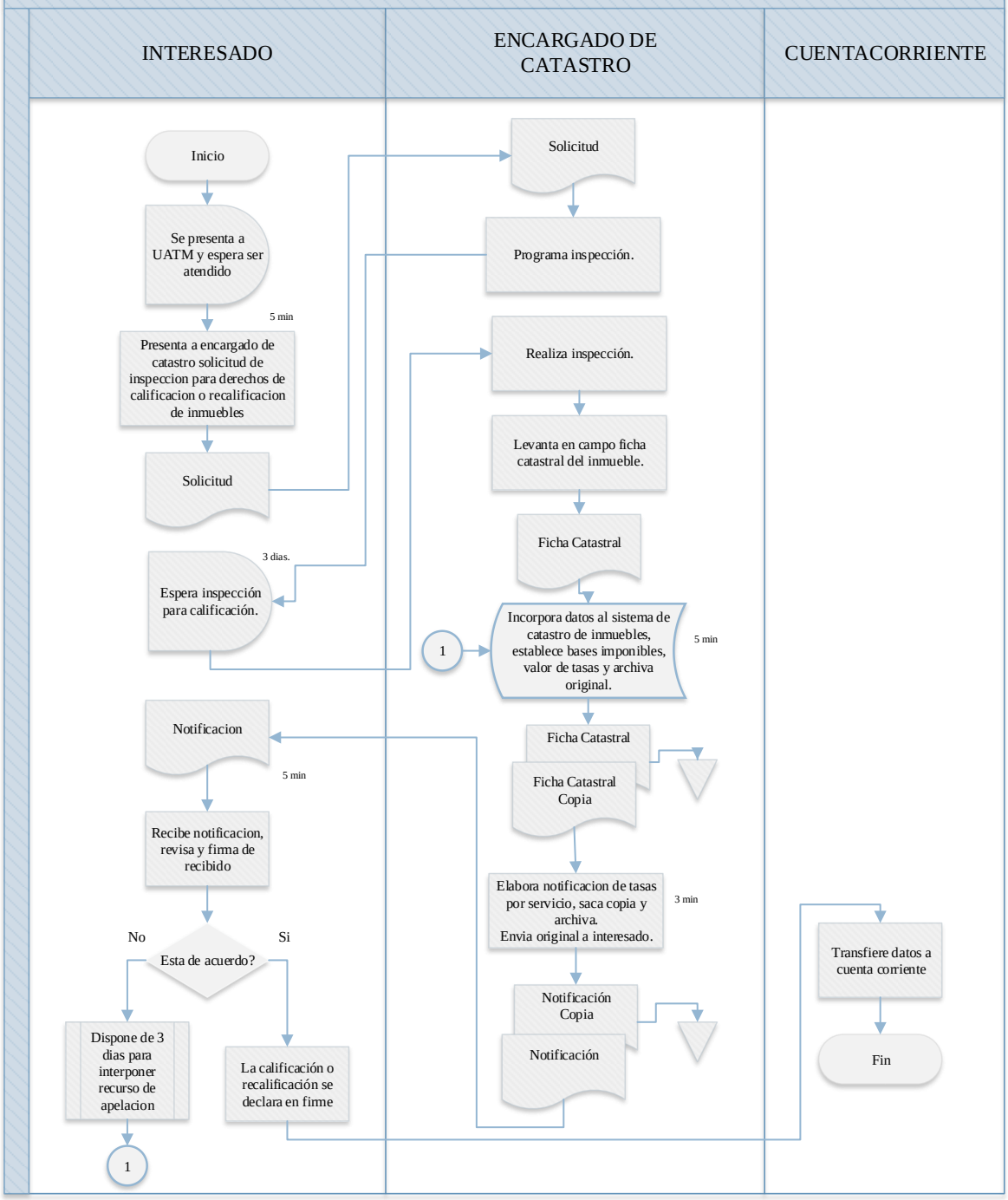
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Presenta solicitud de inspección.		
Encargado de catastro.	3	Recibe solicitud y programa inspección.	3 min.	
Interesado.	4	Espera inspección para calificación.	3 días.	
Encargado de catastro.	5	Realiza inspección de campo y levanta ficha catastral de inmueble.	3 min.	
	6	Incorpora datos al sistema, establece bases imponibles y valor de tasas y archiva ficha catastral original.	5 min.	
	7	Elabora notificación de tasas por servicio, saca copia y archiva. Envía original a interesado.	3 min.	
Interesado.	8	Recibe, revisa y firma copia de notificación.		

¿Toma de decisión, está de acuerdo?				
Interesado.	9	<u>Si es NO.</u> Dispone de 3 días para interponer recurso de apelación.		
Interesado.	10	<u>Si es SI.</u> La calificación o recalificación se declara en firme.		
	11	Transfiere datos a Cuenta Corriente. FIN.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo, que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- Mediante el estudio realizado se determinó que algunos inconvenientes para que el procedimiento fluya de la mejor manera es que la inspección de campo para la calificación o recalificación de inmueble no se realiza el mismo día que el interesado presenta la solicitud sino 3 días después, esto se debe a que no se cuenta con los medios de transporte requeridos para realizar dicha inspección el día en que se entrega la solicitud.

- La notificación sobre las tasas imponibles por servicios es entregada por el notificador al interesado, esta forma de notificar al interesado hace que muchas veces se desperdicie tiempo, recursos, debido a que a veces no se encuentra a la persona que tramita dicho procedimiento.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

PROCESO: TRIBUTACIÓN.

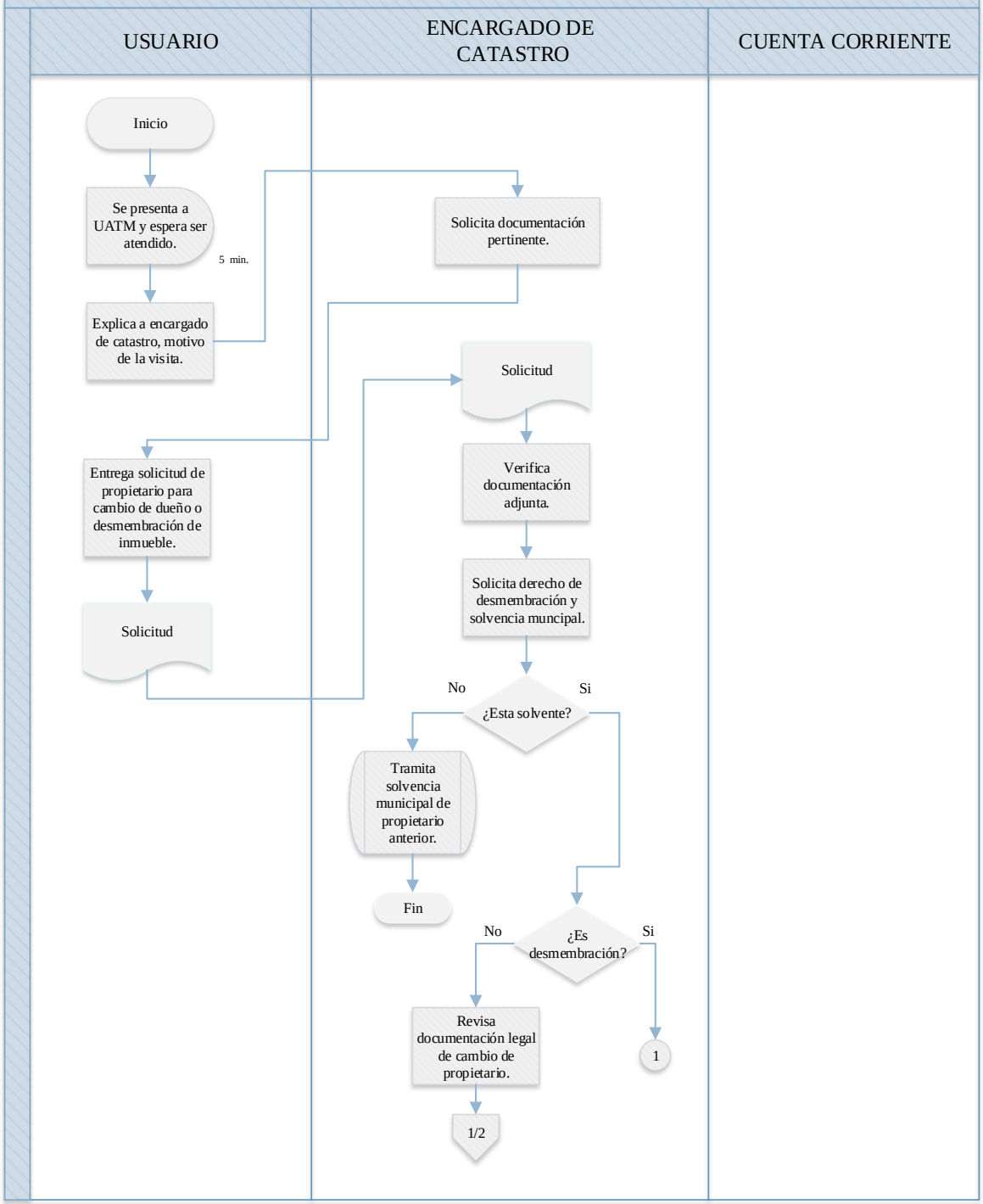
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIÓN.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM y espera ser atendido.	5 min.	
	2	Explica a encargado de catastro, motivo de la visita.		2 mts.
Encargado de catastro.	3	Solicita documentación pertinente.		
Interesado.	4	Entrega solicitud de propietario para cambio de dueño o desmembración de inmueble.		
Encargado de catastro.	5	Verifica documentación adjunta.		
	6	Solicita derecho de desmembración y solvencia municipal.		
		Esta solvente: si o no. Si es si:		

		Es desmembración: si o no. Si es si:		
Encargado de catastro.	7	Programa inspección para verificar información física y legal del inmueble.		
	8	Realiza inspección para verificar medidas y características del inmueble.	1 día.	
	9	Llena ficha catastral.		
Encargado de catastro.	10	Incorpora datos en el sistema.	5 min.	
	11	Saca copia a todos los documentos.		
	12	Envía copia a cuentas corrientes.		
Cuentas corrientes.	13	Recibe copias.	.	
Encargado de catastro.	14	Elabora notificación de tasas por servicios.	5 min.	
	15	Saca copia a notificación de tasas por servicios y envía a usuario.	2 sem.	
Interesado.	16	Revisa notificación.		
		Es desmembración: si o no. Si es no:		
Encargado de catastro.	7	Revisa documentación legal de cambio de propietario.		
	8	Elabora ficha catastral, notificación y acta de inspección.	5 min.	
		Está de acuerdo: si o no.		

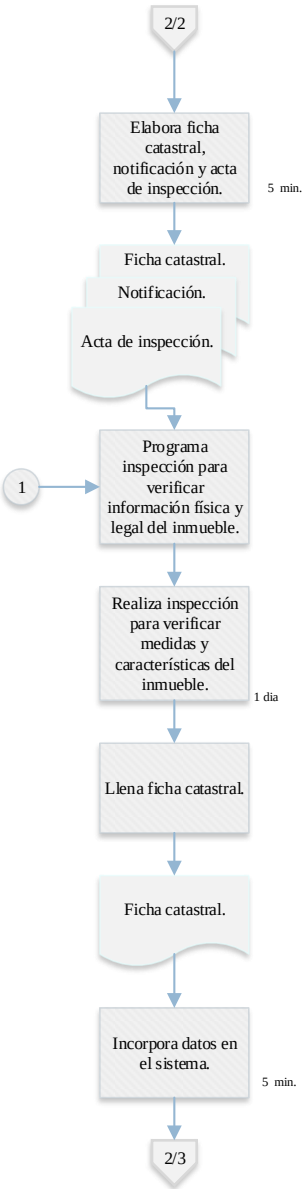
		Si es si:		
Interesado.	17	Firma de recibido y devuelve copia.		
Encargado de catastro.	18	Notificación de tasas por servicios. Copia		
		Está de acuerdo: si o no. Si es no:		
Interesado.	17	Dispone de tres días para apelar, interpone recurso de apelación.		
		Esta solvente: si o no. **Si es no:**		
Encargado de catastro.	7	Tramita solvencia municipal de propietario anterior.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.



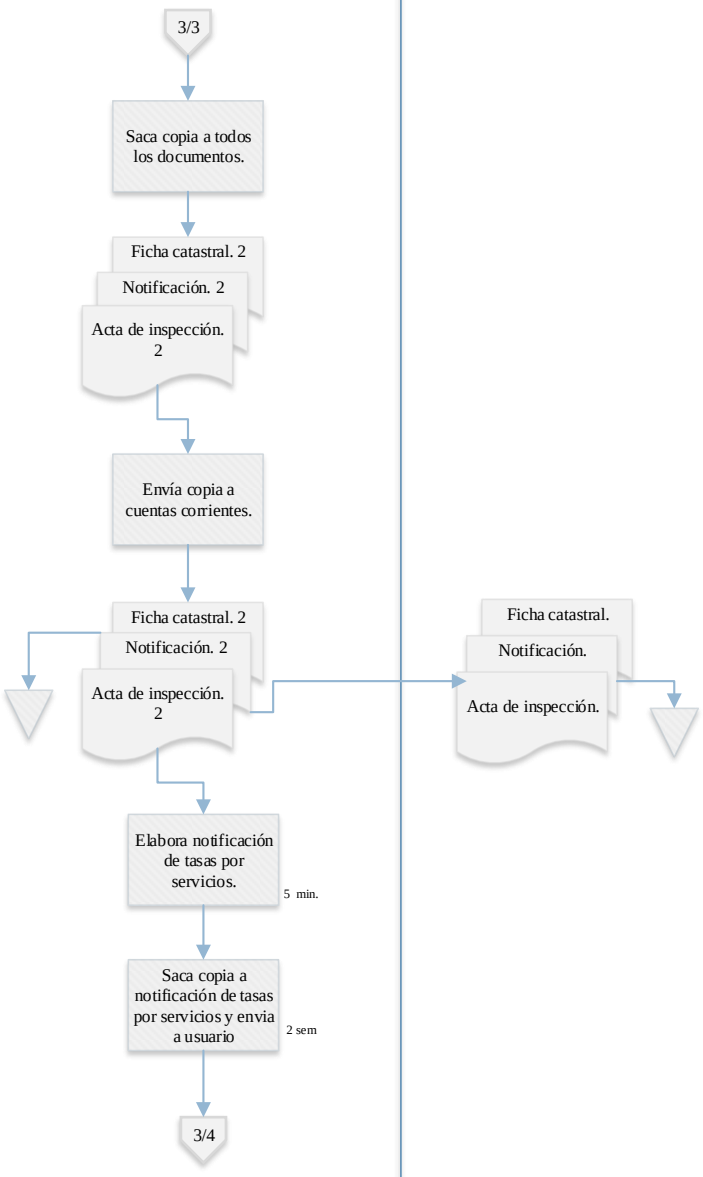
INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

USUARIO	ENCARGADO DE CATASTRO	CUENTA CORRIENTE

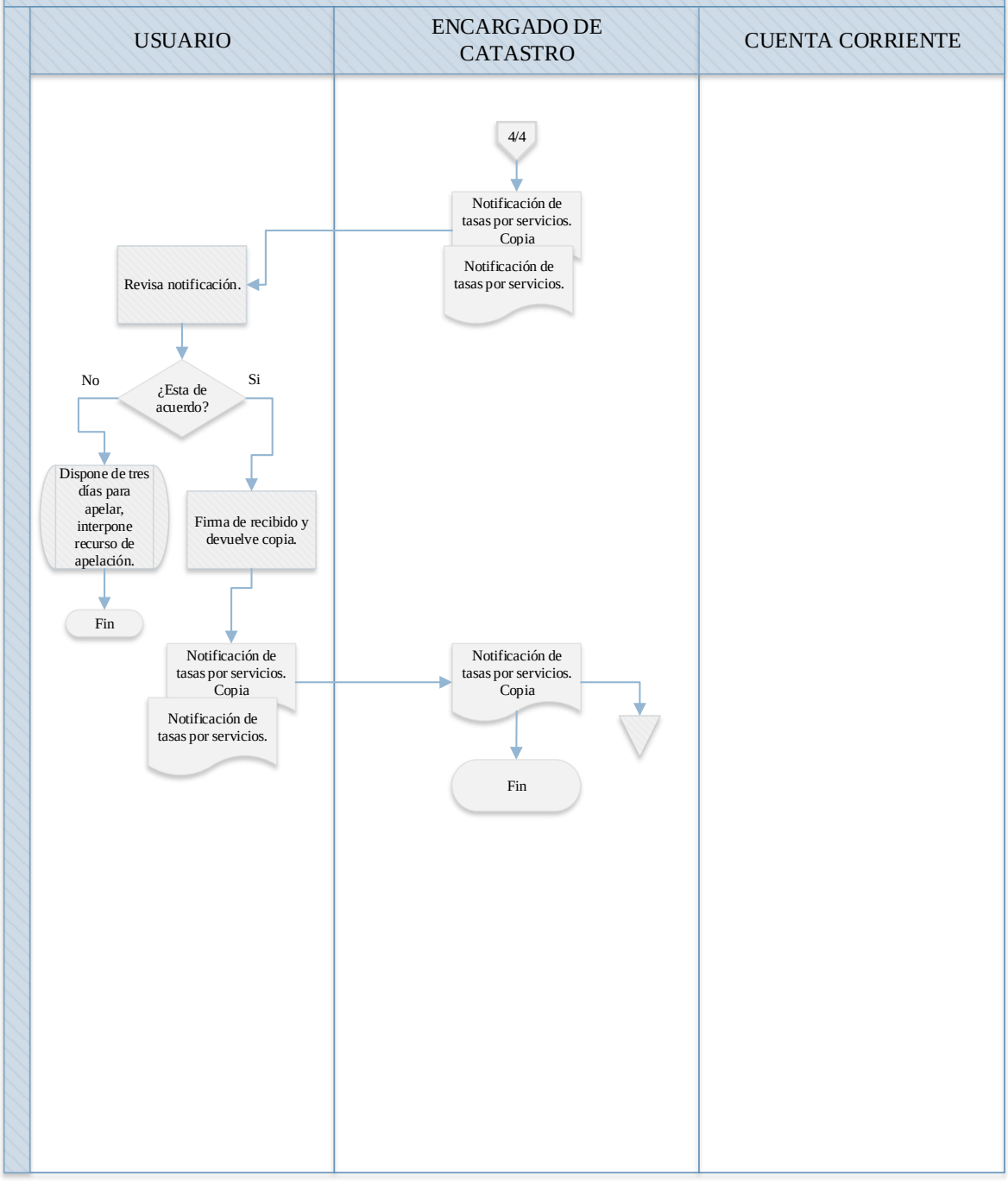


INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

USUARIO	ENCARGADO DE CATASTRO	CUENTA CORRIENTE



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.



ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento no sea eficaz:

- A través de la entrevista estructurada dirigida al personal involucrado en este procedimiento se identificó que existe duplicidad de operaciones, debido a que el notificador llena fichas catastrales en físico y posteriormente la encargada de catastro ingresa esa información al sistema.

- Varios usuarios se ven afectados cuando el encargado de catastro les pregunta si tienen solvencia municipal, mediante la observación directa se determinó que el cincuenta por ciento de estos usuarios se ven en la necesidad de interrumpir este procedimiento e iniciar el procedimiento de emisión de solvencia municipal.

- Las maneras de realizar algunos pasos del procedimiento hacen que éste genere demoras e insatisfacción del usuario, debido a que no se auxilian de las herramientas tecnológicas como lo es en este caso la página web de la alcaldía municipal para agilizar el procedimiento.

- Él envió de copia de ficha catastral, notificación y acta de inspección a encargado de cuentas corrientes ocasiona un aumento en el costo y tiempo de este procedimiento debido a la manera en que se realiza, ya que son copias físicas.

3.4.3 Análisis de Medición del Trabajo.

Dentro de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) se encuentran repartidas las tareas por empleado, cada uno desempeña sus actividades específicas de acuerdo con su cargo.

Al considerar la naturaleza de la mayoría de las actividades que se realizan en la unidad antes mencionada, es de recalcar que estas difieren de las de una empresa industrial debido a que en estas últimas se puede hacer una medición exacta de los resultados ya sea por lote, número especifico de unidades a producir por periodos de tiempo, etc. Es por ello por lo que no fue posible realizar la medición del trabajo de una forma total, por lo tanto, se tomó en cuenta aquellas actividades que por su naturaleza si es factible aplicar un método de medición cuantificable con el objeto de reducir tiempos de espera para el usuario.

La actualización de tarjetas de cobro a domicilio es realizada por un auxiliar de cuentas corrientes, para su desempeño éste no se apoya en aparatos tecnológicos (computadora) sino que lo hace de forma manual, lo que esto conlleva trabajar seis horas diarias actualizando 90 tarjetas, dando como resultado 30 horas semanales para la actualización de 450 tarjetas.

El procedimiento de emisión de solvencia municipal toma mucho tiempo para su ejecución esto se debe a que el colaborador muchas veces se distrae en la ejecución de su trabajo por motivos ajenos a este, por lo tanto, este procedimiento podría realizarse en menos tiempo, ya que mediante la observación se determinó que se invierte 58 minutos para su ejecución

3.4.4 Estudio general de las relaciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), con otras unidades de la Alcaldía Municipal del Congo.

Se tomó a bien realizar este estudio para poder identificar claramente la ubicación de las unidades en una representación gráfica, a través de esta se identificó la distancia entre las diferentes unidades, enfocado en la distancia que existe entre la UATM con las unidades que guarda relación de acuerdo con los procedimientos que lleva acabo, así como las requisiciones de material.

La UATM guarda relación con las unidades de tesorería, recursos humanos y la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional (UACI).

Debido a la naturaleza de las operaciones que la UATM ejecuta siendo en su mayoría la recaudación de impuestos se afirma que la relación que esta guarda con tesorería es alta, ya que en el trascurso del día son muchos los usuarios que se ven en la necesidad de desplazarse a tesorería para hacer uso de los servicios que ésta ofrece, para desplazarse a esta unidad el usuario hace un recorrido aproximado de 7 metros, generando así un consumo mayor de tiempo a la hora de que éste está realizando algún procedimiento o pagando sus impuestos, además hay otros usuarios que hacen uso de esta, lo que provoca que el tiempo de atención para los usuarios que se trasladan de UATM se prolongue más. La distancia que existe de UATM a tesorería se ve justificada, debido a que registro familiar y contabilidad se encuentran a la par de tesorería debido a la alta frecuencia de relación con esta, por lo cual no es factible reducir la distancia.

La relación que tiene recursos humanos con la UATM es mínima, debido a que ésta solo tiene contacto cuando la encargada de recursos humanos tiene que retirar incapacidades de los empleados y en la entrega de los cheques de su salario.

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) tiene una relación considerable con la UATM, ya que hace entrega de requisiciones de material mensualmente, por lo tanto, al estar a una distancia cercana, se puede decir que ésta se encuentra en el lugar más adecuado.

ACCESO PRINCIPAL
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES
TESORERIA
OFICINA TESORERIA
MINI BANCO CUICATLAN
CAJAS
JARDIN
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y CATASTRO
REGISTRO FAMILIAR
CORREDOR
ARCHIVO
OFICINA DEL SEÑOR SINDICO
GLORIA
AREA DE CAFE
SECRETARIA
AREA DE VIGILANCIA
S.S. HOMBRES
SERVICIO
PASILLO
SALA DE REUNIONES
BODEGA
S.S MUJERES
CLINICA FAMILIAR
DESPACHO ALCALDE
GARAJE
JARDIN

3.4.5 Gráfica de Distribución de la Oficina.

La oficina como el lugar donde los empleados permanecen en sus horas laborales y donde se llevan a cabo los procedimientos, debe contar con el ambiente propicio para la realización de las labores por parte del personal, así como la movilización de los usuarios.

Mediante la observación directa se identificó lo siguiente:

Existe una mala distribución del espacio físico del cubículo del encargado de recuperación de mora, ya que su escritorio no está ubicado de la mejor manera, lo que genera incomodidad para el usuario, debido a que no se puede sentar de frente al encargado de recuperación de mora y además generaría problemas a la hora de que haya necesidad de evacuar a estas personas.

Hay una mala ubicación de la encargada de catastro, debido a que ella tiene un primer contacto con el usuario cuando este solicita información, ya que su cubículo está situado a 3 metros de la entrada principal, esto genera que no sea la primera persona que ven los usuarios a la hora de entrar, por lo tanto, tienden a confundirse respecto a quien consultar. Además, por la naturaleza de las actividades que realiza tiene mayor contacto con el jefe de la unidad, y este está a una dista de 4 metros.

Se encontró mobiliario de oficina ocioso lo que da como resultado reducción en el espacio físico disponible, (mesas, computadora, escritorio) y además existe un desorden en la colocación de las carpetas en los estantes provocando un mal uso del espacio y una mala impresión para los visitantes.

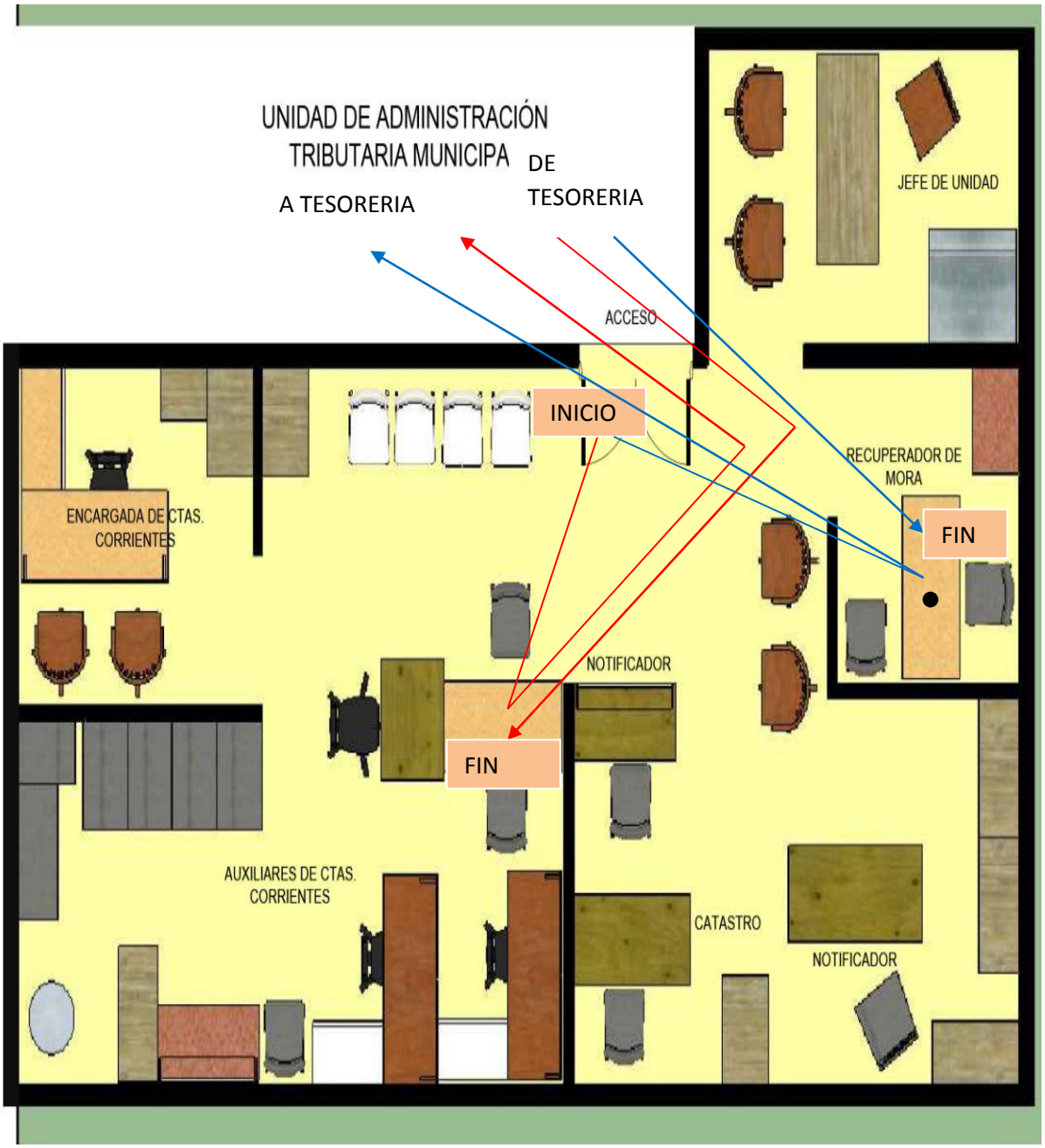
El mobiliario y equipo tecnológico ya cuenta con varios años de uso, lo que afecta en la eficiencia de las labores que se desempeñan y también en la ergonomía de los empleados y usuarios.

Los auxiliares de cuentas corrientes no cuentan con un fácil acceso de salida debido a la mala ubicación de una máquina de escribir y una silla lo que generaría problemas a la hora de una emergencia.

A la hora de imprimir documentos la encargada de catastro y recuperador de mora se ven afectados debido a que les toca desplazarse 14 metros ida y regreso, lo que ocasiona consumo de tiempo y energía física, además en ese desplazamiento les toca pasar en medio de las personas que están esperando ser atendidas, se observó que en algunas veces se detienen a saludar a algún conocido.

El techo de la unidad se encuentra en malas condiciones, lo que hace que en época de lluvias haya filtración de agua, generando inconvenientes tanto en algunos mobiliarios que se mojan, como así también en las personas que laboran dentro de ella a causa del mal olor de la humedad.

GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.



PROCEDIMIENTO: EMISIÒN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL

PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGOA PLAZOS

CAPÌTULO IV: “PROPUESTA DE LA SIMPLIFICACIÒN DEL TRABAJO PARA PODER OFRECER UNA MEJOR ATENCIÒN A LA POBLACIÒN EN LA UNIDAD DE ADMINSTRACIÒN TRIBUTARIA MUNICIPAL(UATM) DE LA ALCALDÌA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL CONGO”

En el presente capítulo se da a conocer todos los aspe tos que se deben tomar en cuenta para la aplicación de la simplificación del trabajo en la UATM, utilizando las principales técnicas de la simplificación del trabajo; la gráfica de distribución del trabajo, grafica de procesos, medición del trabajo y grafica de distribución de oficina de las cuales se hace mención en el capítulo I y III de este documento.

4.1 Propuesta de la nueva distribución del trabajo, de los procedimientos, de la medición del trabajo y de la gráfica de distribución de la oficina.

Después de recabar toda la información pertinente y hacer un análisis respectivo se detalla a continuación las propuestas de mejora para su implementación en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

4.2 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.

ACTIVIDAD	TOTAL, HORAS HOMBRE	Carlos Guerrero Jefe de la Unidad	HORAS HOMBRE	Mirna Isabel Payés Encargado de Catastro	HORAS HOMBRE	Mario Humberto Rojas Recuperador de mora	HORAS HOMBRE	Víctor Manuel Chávez Auxiliar de catastro	HORAS HOMBRE	Manuel de Jesus Mendoza Notificador	HORAS HOMBRE	Hony Areli Acosta Encargado de Cuentas Corrientes	HORAS HOMBRE	Edelmira Estrada Linares Auxiliar de Cuentas Corrientes	HORAS HOMBRE	Claudia Evelyn Vargas Auxiliar de Cuentas Corrientes	HORAS HOMBRE	Roberto Antonio Cienfuegos Auxiliar de Cuentas Corrientes	HORAS HOMBRE
Cobranza	113					-Cobro de deuda TM -Cobro mensual a domicilio -Convenio de pago a plazos	13 6 11			-Entrega avisos de cobro -Visita para cobro	12 9	-Elabora recibos -Elabora estado de cuenta de contribuyente	9 10	-Elabora recibos -Elabora estado de cuenta de contribuyente -Llena datos de contribuyente para cobro descentralizado.	8 10 1	-Genera en sistema detalle de ingresos -Elabora recibos de ingreso -Prepara informe de contribuyente	5 5 8	-Elabora recibos	6
Tramitación de permisos y licencias	54	-Expide permisos de construcción -Expide permisos de licencia especiales -Permiso para rótulos	10 6 5	-Lista y digita permisos de construcción. -Elabora licencia de venta de licor.	4 11			-Inspección de campo	6	-Entrega permisos de construcción. -Notifica resultados de permisos y licencias	5 2	-Elabora recibos.	5						
Fiscalización	42	-Realiza fiscalización de campo para inscribir y recalificar negocios	11	-Digita inscripciones de negocios -Establece base impositiva -Notifica por correo obligación tributaria	6 2 2	-Inspección de campo para inscribir negocios	10	-Inspección de campo -Digita inscripciones de negocios	4 3					-Elabora expediente de contribuyente de comercio	4				
Control de tarjetas de contribuyente	69			-Incorpora datos al sistema	8			-Califica inmuebles -Cambio de propietario por desmembraciones	5 13	-Entrega notificación de tasa a propietario	10	-Actualiza tarjetas de contribuyentes, en sistema en forma computarizado	8	-Actualiza base de datos de contribuyente de cobro a través de CLESA.	8	-Actualiza base de datos.	22	-Actualiza tarjetas de cobro a domicilio de forma computarizada -Actualiza base de datos de contribuyente de cobro a través de CLESA	20
Asentamiento	56			-Actualización de nuevos servicios a contribuyentes	3			-Incorpora datos al sistema	7	-Recoge firmas. -Llena bitácoras.	1 1	-Actualiza tarjeta de propiedad	4	-Actualiza tarjeta de propiedad	4				11
Diversos	27	-Elabora plan de trabajo. -Asiste a reuniones.	4 4	-Explica a usuario como llenar formulario. -Contesta el teléfono.	3 1			-Llena ficha de registro.	2			-Hace cierre del mes. -Elabora constancia solvencia municipal	1 4	-Atiende al público. -Elabora constancia solvencia municipal.	3 2			-Busca expediente de contribuyente.	3
TOTAL, HORAS	361		40		40		40		40		40		41		40		40		40

A continuación, se presentan los cambios que se pueden llevar a cabo en la distribución del trabajo con el fin de crear mejoras en el desempeño laboral.

- Se tomó a bien que las labores de notificaciones sean realizadas por un solo notificador, en este caso las realizará el señor Manuel y el señor Víctor Chávez será reasignado como auxiliar de catastro, debido a q se identificó que con un solo notificador se pueden realizar las tareas de notificación de una forma eficiente. Además, se identificó que las labores de catastro requieren que se involucre más personal ya que solamente un empleado esta de lleno, lo cual ocasiona una sobrecarga de trabajo.
- Se determinó que las inspecciones que realiza el señor Manuel (notificador) sean eliminadas de sus tereas debido a que las horas invertidas en estas no justifican el resultado final ya que el solamente acompaña a la persona que realiza las inspecciones.
- A través de la observación dentro de la unidad se constató que el apoyo que el señor Manuel brinda a la unidad no es eficiente ya que no cuenta con los conocimientos requeridos por lo que ese tiempo lo dedicara a otras tareas relacionadas a notificaciones.
- La tarea de notificación de tasas a propietarios será realizada por el señor Manuel con lo cual esta tarea se reducirá de 20 horas a 10 horas debido al transporte(Motocicleta) con el cual cuenta éste.
- La recolección de firmas debe reducirse en un 50% por el apoyo del transporte con el que se cuenta.

- La señora Claudia auxiliar de cuentas corrientes no hará visitas para cobro debido a que estas pueden ser realizadas por el señor Manuel (notificador) con lo cual se reducirá en un 50% de tiempo que invierte Claudia. Este tiempo lo invertirá en actualizar la base de datos de contribuyente de cobro a través de CLESA ya que esta no se encuentra actualizada.
- La elaboración de recibos de cobro de permisos y licencias puede ser realizada únicamente por Hony la encargada de cuentas corrientes.
- El auxiliar de cuentas corrientes Roberto Cienfuegos realizará las actualizaciones de tarjetas de cobro a domicilio de forma computarizada con lo cual se reducirá en un 64% del tiempo invertido.

4.3 Simplificación de los principales procedimientos que se realizan en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

A continuación, se detalla los principales procedimientos que se llevan a cabo en la UATM, de acuerdo con la información recabada y analizada se propone acciones de mejora que permiten eliminar, reducir tiempos y distancias en dichos procedimientos con el fin de prestar un mejor servicio a la población involucrada y reducir esfuerzo mal aplicado por parte del personal de dicha unidad.

INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

AREA: UNIDA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

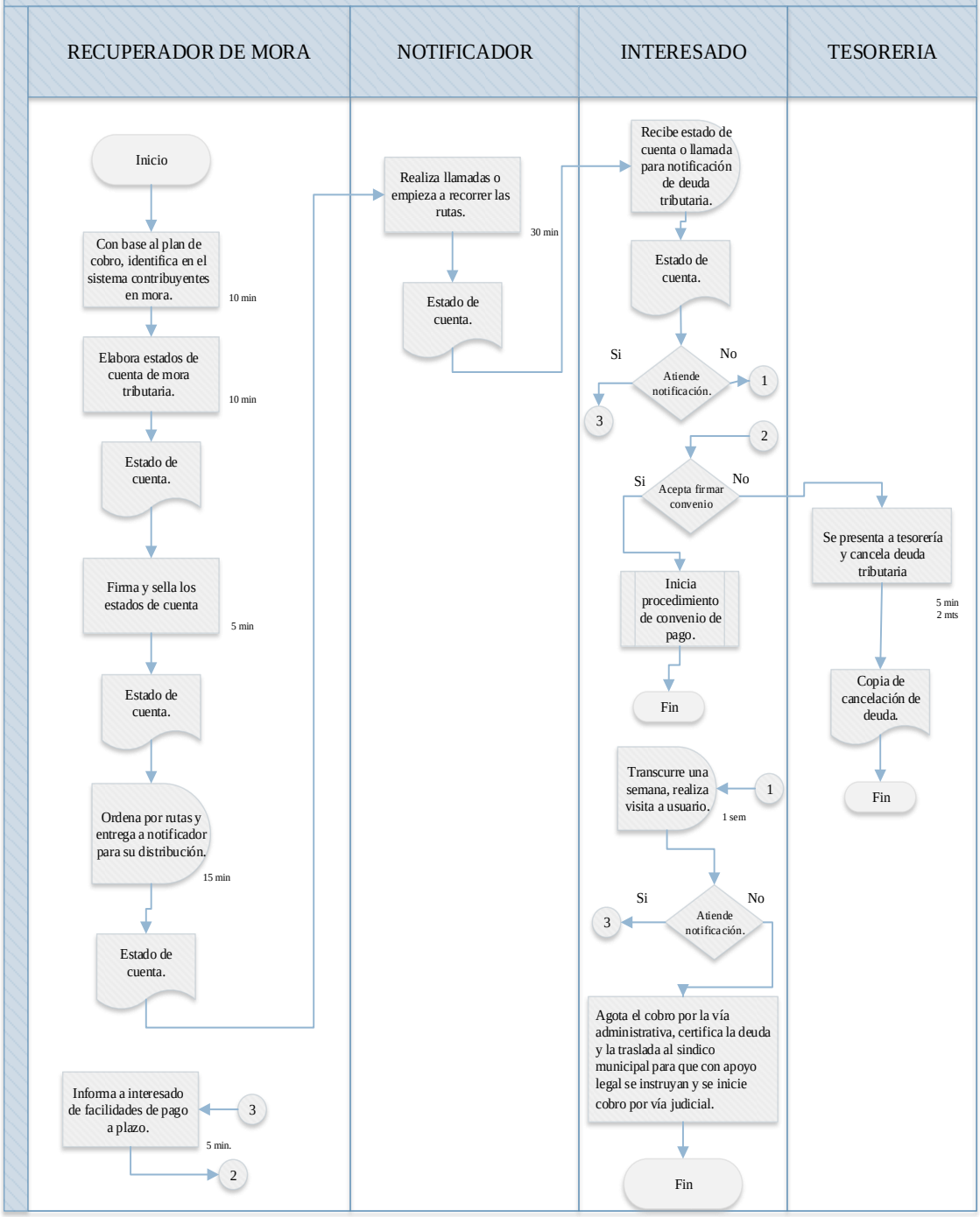
PROCESO: TRIBUTACION.

PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Recuperador de Mora.	1	Identifica en el sistema contribuyentes en mora.	10 min.	
	2	Elabora estados de cuenta de mora tributaria.	10 min.	
	3	Firma y sella los estados de cuenta.	5 min.	
	4	Ordena por rutas y entrega a notificador para su distribución.	15 min.	
Notificador.	5	Realiza llamadas o empieza a recorrer las rutas.	30 min.	
Interesado.	6	Recibe estado de cuenta o llamada para notificación de deuda tributaria.		
		Toma de decisión: si atiende notificación o no. **Si es si:**		
Recuperador de mora.	7	Informa a interesado de facilidades de pago a plazos.	5 min.	
		Toma de decisión: si acepta firmar convenio o no. Si es si:		

Interesado.	8	Inicia procedimiento de convenio de pago.		
		Toma de decisión: si acepta firmar convenio o no. Si es no:		
Interesado.	8	Se presenta a tesorería y cancela deuda tributaria.	5 min.	2 mts.
Tesorería.	9	Archiva recibo.		
		Toma de decisión: si atiende notificación o no. **Si es no:**		
Interesado.	7	Trascurre una semana, realiza visita a usuario.	1 sem.	
		Toma de decisión: si atiende notificación o no. Si es no:		
	8	Agota el cobro por la vía administrativa, certifica la deuda y la trasladan al síndico municipal para que con apoyo legal se instruyan y se inicie cobro por vía judicial.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.



PROCEDIMIENTO: COBRO DE DEUDA TRIBUTARIA MUNICIPAL.

Mediante el diagrama de flujo anterior se puede apreciar las actividades que se realizan para poder llevar a cabo este procedimiento, así como las personas que intervienen y las que tienen más participación, las actividades que consumen más tiempo y distancia que recorre el interesado.

- En vez de la notificación realizar una llamada, con esto se reducirá el costo ya que no se usará papel, combustible además no se tendrá que esperar tanto tiempo para que la notificación sea entregada.

- Es innecesario enviar segunda y tercera notificación al hacer esto se consume un mes para saber si el usuario está en la disponibilidad de pagar, después de la primera llamada esperar una semana para realizar visita.

- Se logrará evitar tanto tiempo para notificar al usuario de las consecuencias que genera el no pagar, ya que solo se le esperara una semana con esto se estará evitando que muchos casos pasen al síndico municipal para que con apoyo legal se instruyan y se inicie cobro por vía judicial.

INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

AREA: UNIDA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

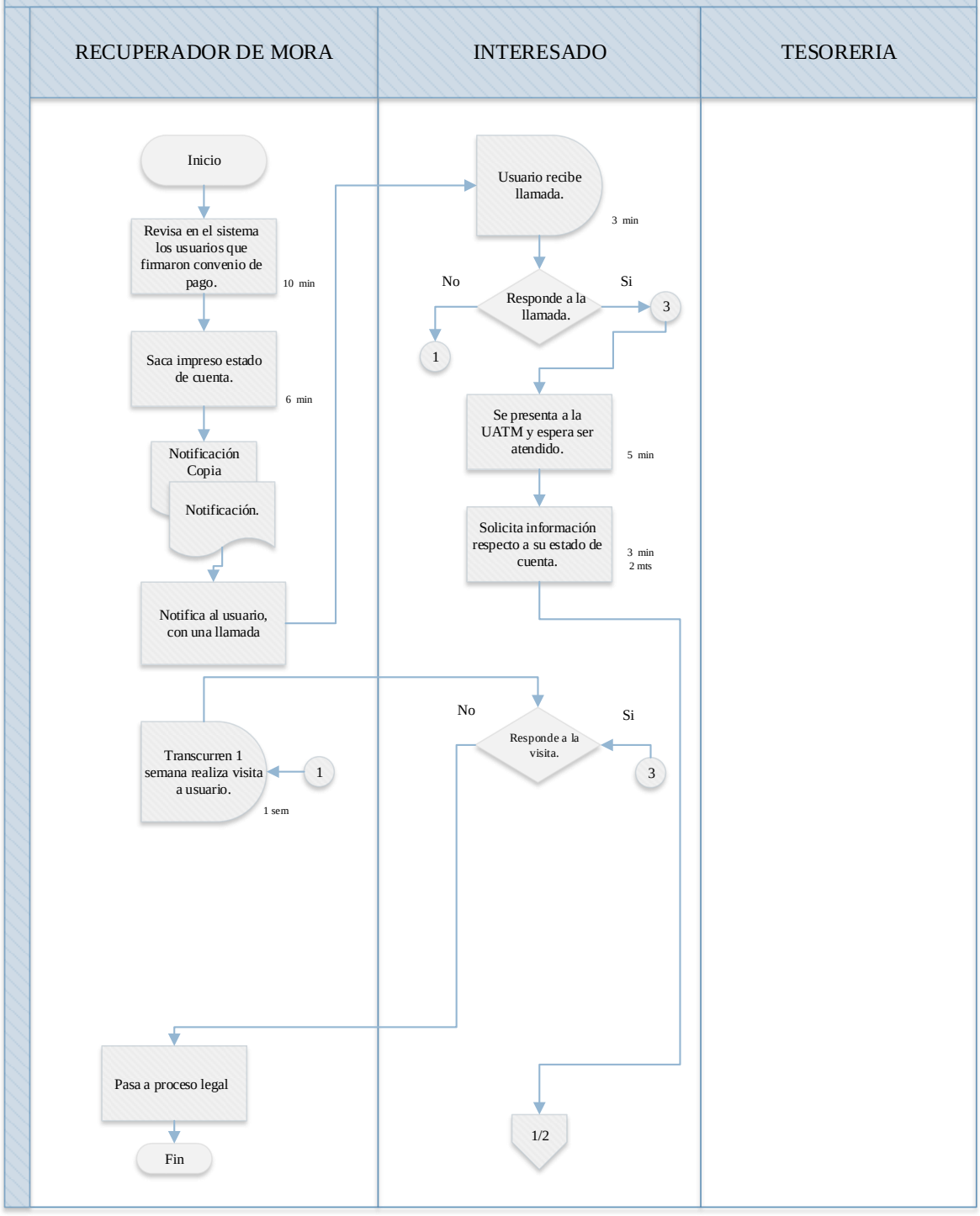
PROCESO: TRIBUTACION.

PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

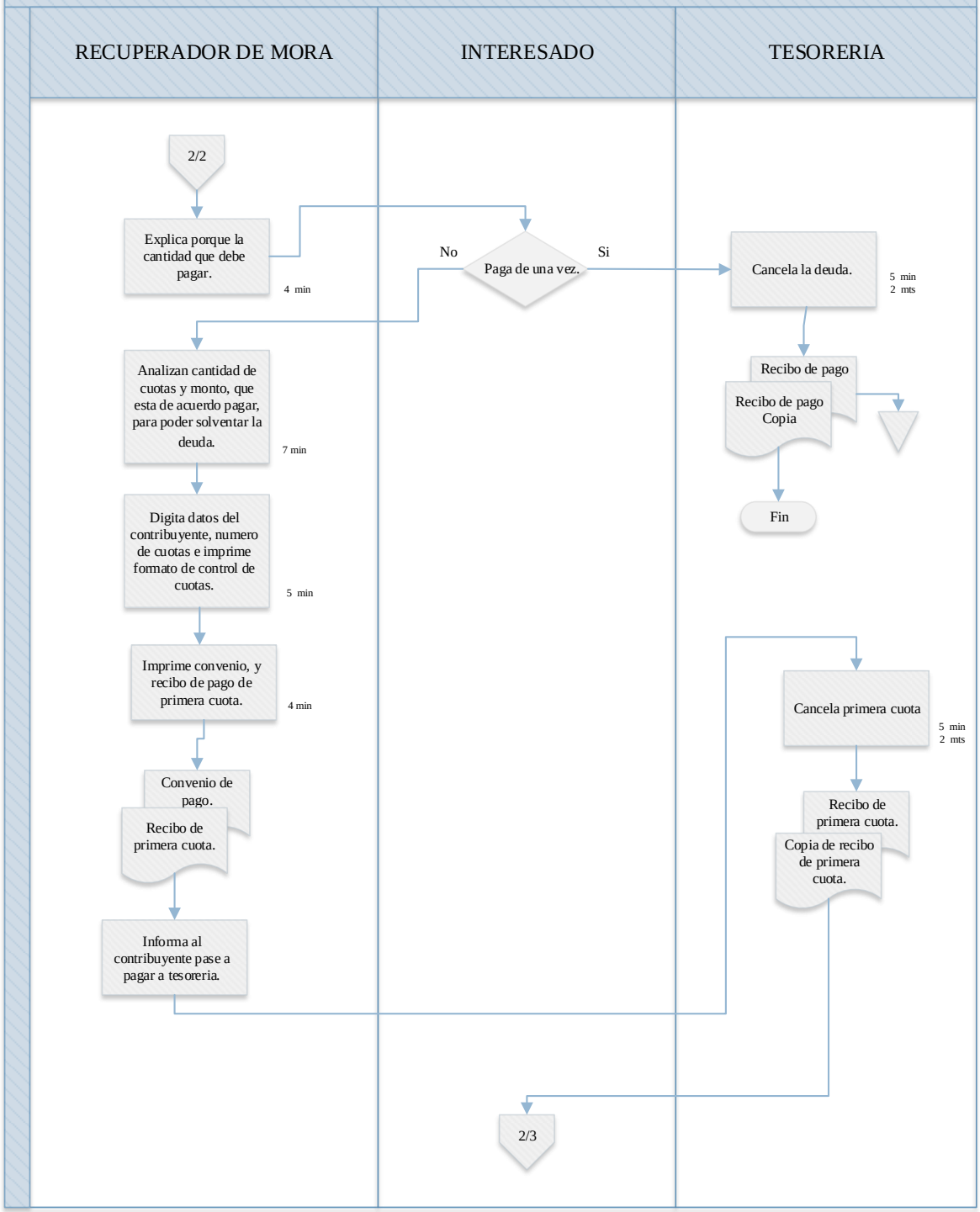
RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Recuperador de Mora.	1	Revisa en el sistema los usuarios que firmaron convenio de pago.	10 min.	
	2	Saca impreso estado de cuenta.	6 min.	
	3	Notifica al usuario, con una llamada.		
Interesado.	4	Recibe llamada.	3 min.	
		Toma de decisión: responde llamada o no. **Si es si:**		
Interesado.	5	Se presenta a la UATM y espera ser atendido.	5 min.	
	6	Solicita información respecto a su estado de cuenta.	3 min.	2 mts.
Recuperador de mora.	7	Explica porque la cantidad que debe pagar.	4 min.	
Interesado.		Toma de decisión: paga de una vez o no. Si es si:		

Interesado.	8	Cancela la deuda, fin.	5 min.	2 mts.
Interesado.		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no. Si es no:		
Recuperador de mora.	8	Analiza cantidad de cuotas y monto, que está de acuerdo pagar, para poder solventar la deuda.	7 min.	
	9	Digita datos del contribuyente, numero de cuotas e imprime formato de control de cuotas.	5 min.	
	10	Imprime convenio, y recibo de pago de primera cuota.	4 min.	
	11	Informa al contribuyente que pase a pagar a tesorería.		
Tesorería.	12	Cobra primera cuota.	5 min.	2 mts.
Interesado.	13	Firma convenio de pago.		
Recuperador de mora.	14	Entrega copia de convenio de pago.		
Interesado.	15	Recibe copia de convenio de pago, fin.		
		Toma de decisión: Responde a la llamada o no. **Si es no:**		
Recuperador de mora.	5	Trascurren 1 semanas, realiza visita a usuario.	1 sem.	
		Toma de decisión: Responde a la visita o no. Si es no:		
Recuperador de mora.	6	Pasa a proceso legal, fin.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

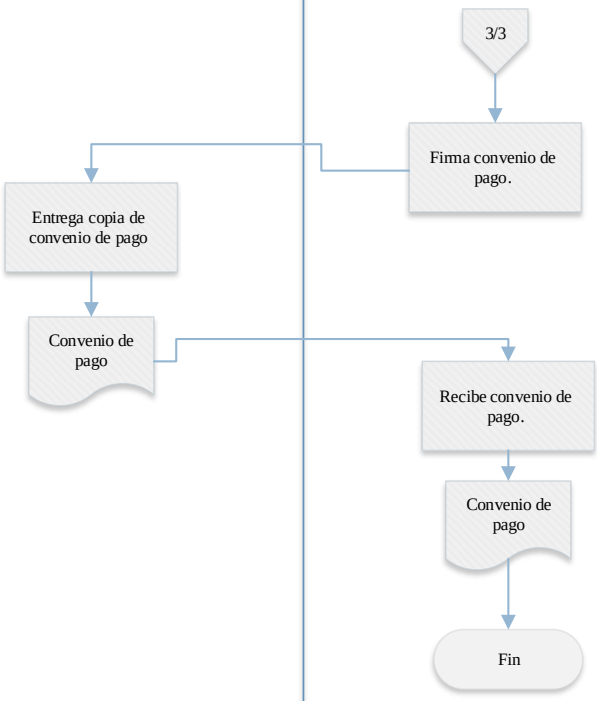


INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UTAM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

RECUPERADOR DE MORA	INTERESADO	TESORERIA



PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGO A PLAZOS.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea más eficaz:

- En vez de la notificación realizar una llamada, con esto se reducirá el costo ya que no se usará papel, combustible además no se tendrá que esperar tanto tiempo para que la notificación sea entregada.

- Es innecesario enviar segunda y tercera notificación al hacer esto se consume un mes para saber si el usuario está en la disponibilidad de pagar, después de la primera llamada esperar una semana para realizar visita.

- Crear un cubículo para una persona de tesorería en la UATM, con esto se evitará que los usuarios se desplacen hasta donde está la unidad de tesorería a realizar los pagos necesarios que requieren este procedimiento, se reduce a dos metros la distancia que se recorre y el tiempo de espera a 5 minutos aproximadamente.

INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

AREA: UNIDA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

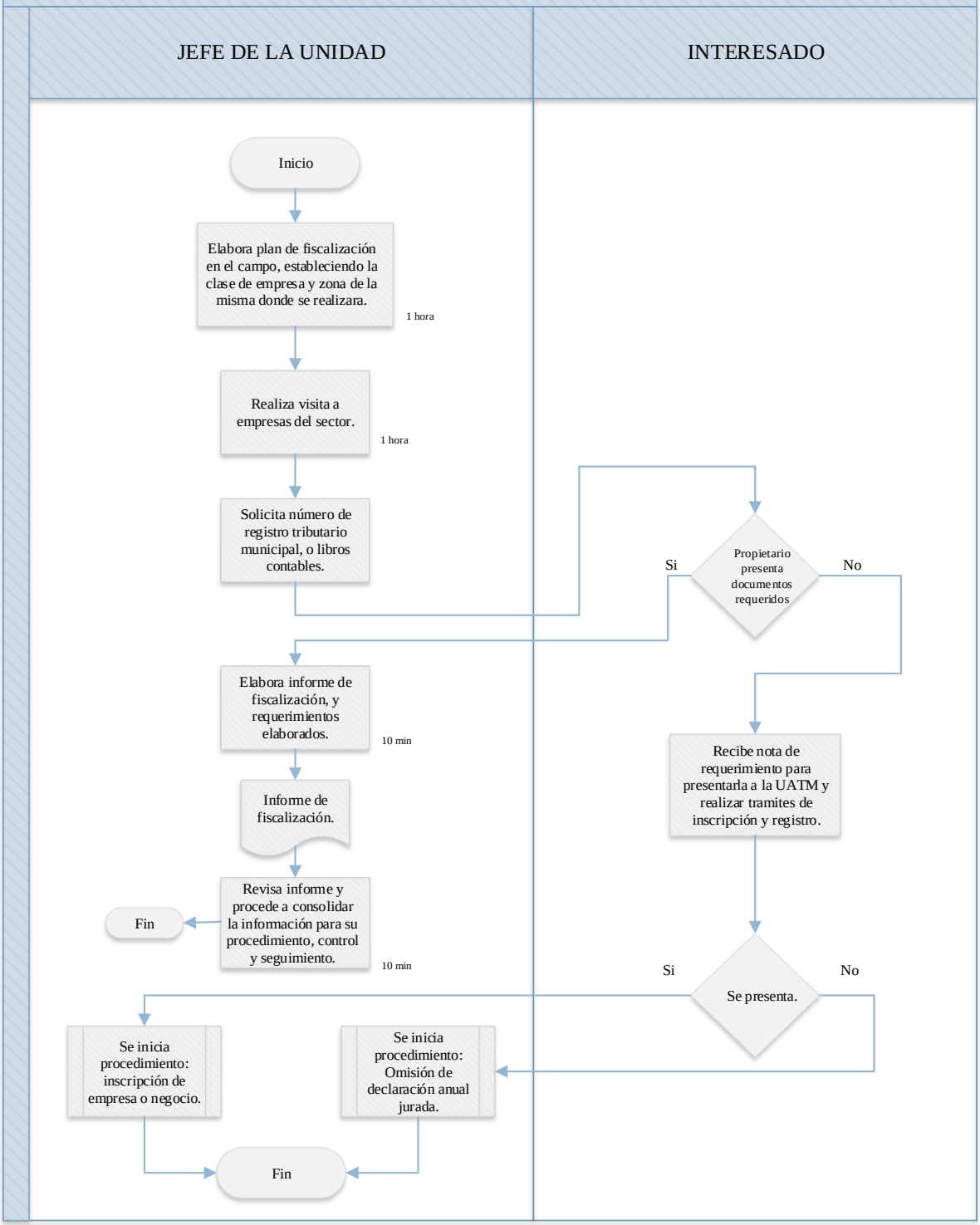
PROCESO: FISCALIZACIÓN.

PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Jefe de la unidad.	1	Elabora plan de fiscalización en el campo, estableciendo la clase de empresa y zona de la misma donde se realizará.	1 hora.	
	2	Realiza visita a empresas del sector.	1 hora.	
	3	Solicita número de registro tributario municipal, o libros contables.		
Interesado.	4	**Toma de decisión: presenta documentos requeridos o no.** **Si es si:**		
Jefe de la unidad.	5	Elabora informe de fiscalización, y requerimientos elaborados.	10 min.	
	6	Revisa informe y procede a consolidar la información para su procedimiento, control y seguimiento.	10 min.	
Recuperador de mora.	7	Informa a interesado de facilidades de pago a plazos.	5 min.	

Interesado.	4	**Toma de decisión: presenta documentos requeridos o no.** **Si es no:**		
	5	Recibe nota de requerimiento para presentarla a la UATM y realizar trámites de inscripción y registro.		
Interesado.	6	Toma de decisión: se presenta o no. Si es si:		
Jefe de la unidad.	7	Se inicia procedimiento: inscripción de empresa o negocio.		
Interesado.	6	Toma de decisión: se presenta o no. Si es no:		
Jefe de la unidad.	7	Se inicia procedimiento: omisión de declaración anual jurada.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: FISCALIZACIÓN.
PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.



PROCEDIMIENTO: FISCALIZACIÓN DE CAMPO.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea eficaz:

- Dado la observación al momento que el personal encargado procede a realizar las visitas a las empresas mediante una ruta, se puede afirmar que las rutas con las que trabajan se pueden mejorar ya que no están elaboradas de la manera más eficiente posible para poder visitar el mayor número de empresas.

INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

AREA: UNIDA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

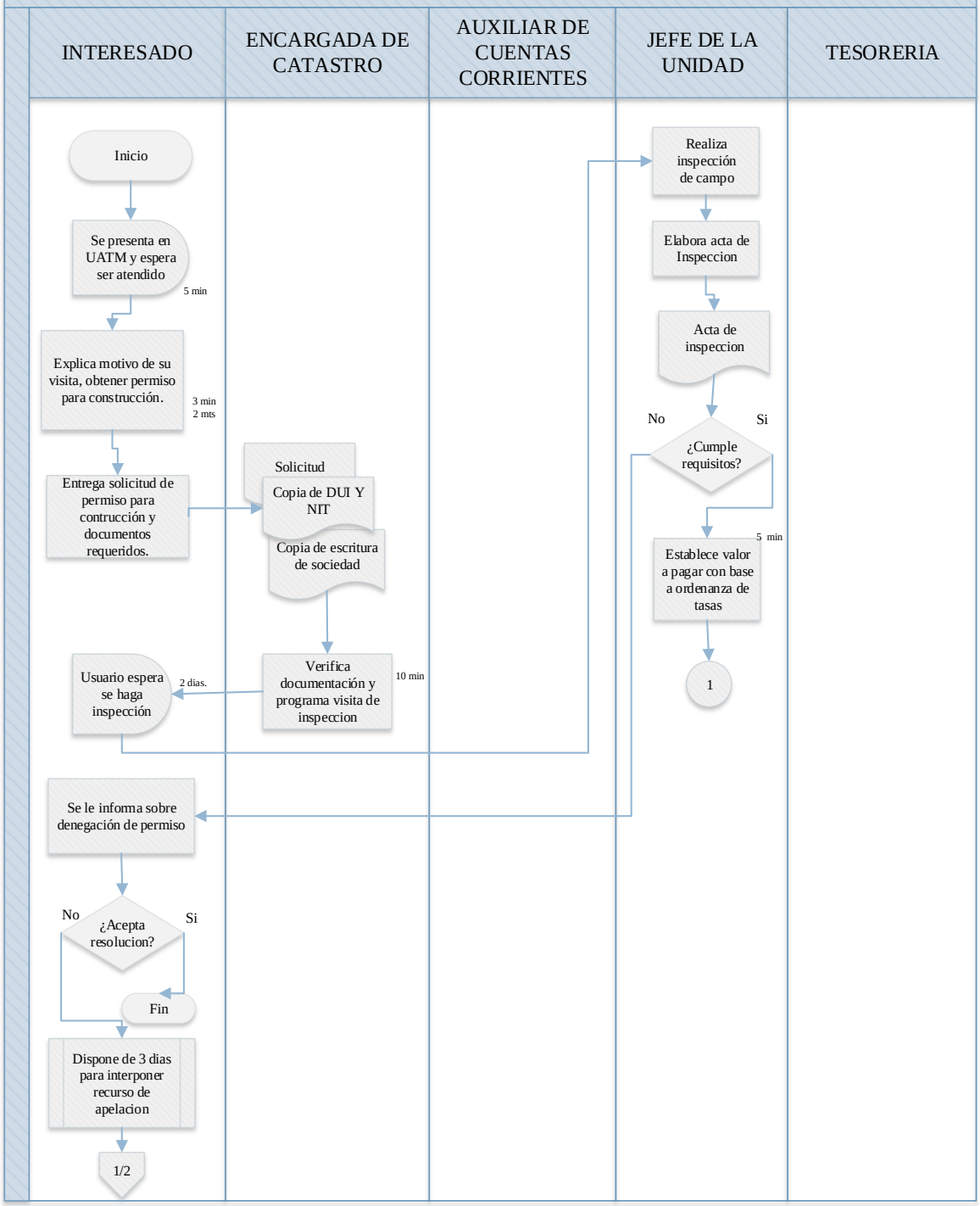
PROCESO: TRIBUTACION.

PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.

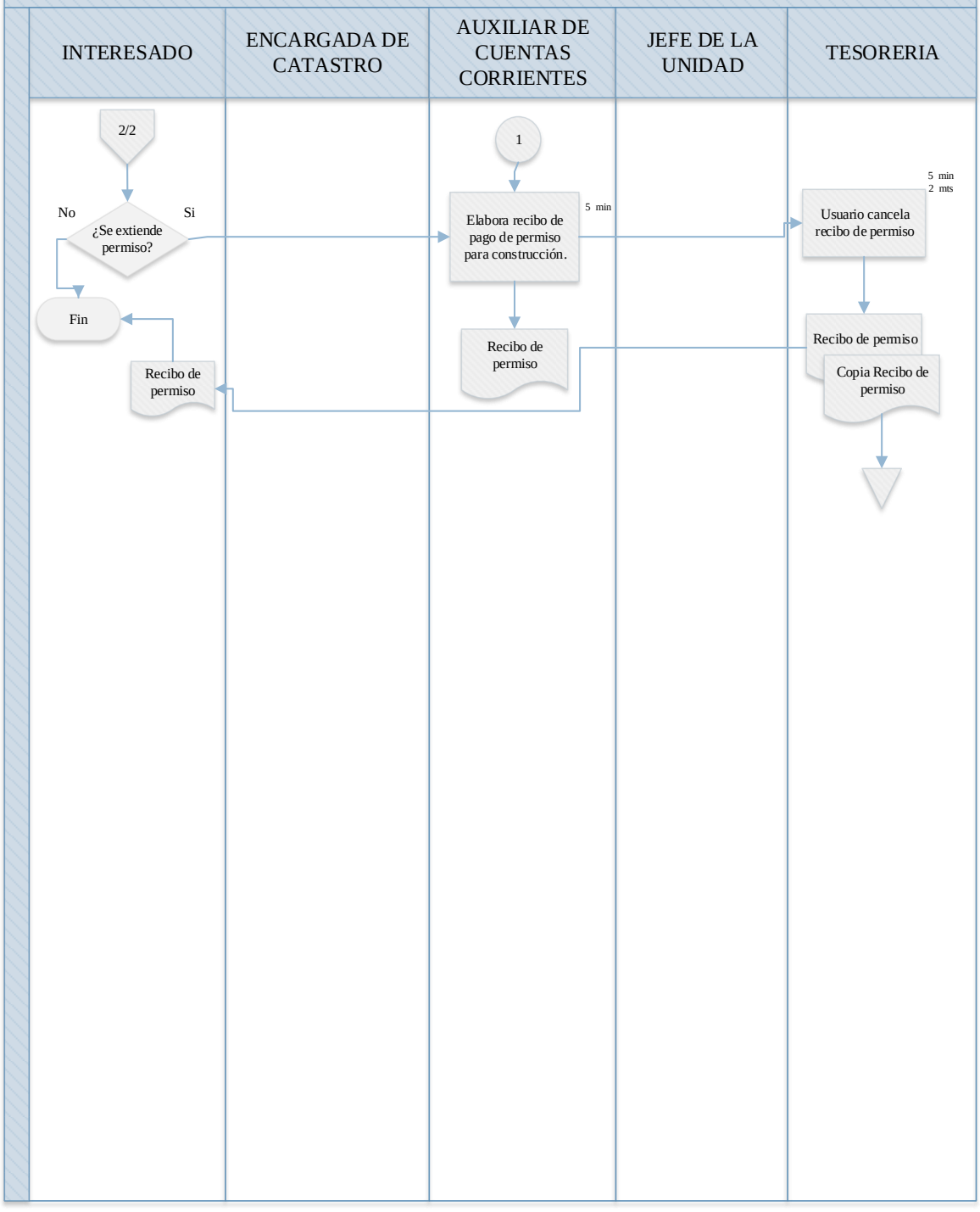
RESPONSABLE	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO***	***TIEMPO***	***DISTANCIA***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Explica motivo de su visita, obtener permiso para construcción.	3 min.	2 mts.
	3	Entrega solicitud de permiso para construcción y documentos requeridos.		
Encargado de catastro.	4	Verifica documentación y programa visita de inspección.	10 min.	
Interesado.	5	Usuario espera se haga inspección.	2 días.	
Jefe de la unidad.	6	Realiza inspección de campo.		
	7	Elabora acta de inspección.	20 min.	
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no. Si es si:		
	8	Establece valor a pagar con base a ordenanza de tasas.	5 min.	
Auxiliar de cuentas	9	Elabora recibo de pago de permiso de construcción. Y envía a tesorería.	5 min.	

corrientes.				
Usuario.	10	Usuario cancela recibo de permiso y pago de inspección.	5 min.	2 mts.
Tesorería.	11	Archiva recibo de permiso y termina procedimiento.		
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si no se aprueba el permiso.		
Interesado.	8	Se le informa sobre denegación de permiso.		
	9	Si acepta resolución termina el procedimiento. De lo contrario dispone de tres días hábiles para interponer recurso de apelación y sigue otro procedimiento.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.



PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA CONSTRUCCIÓN.

Debido a la similitud de este procedimiento con el de instalación de vallas publicitarias, se ha hecho una propuesta enfocada en las mismas observaciones.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea más eficaz:

- Algunos pasos podrían realizarse de una forma diferente a la actual, a través de la página web de la alcaldía se podría tener acceso a información sobre tramites que el interesado desee realizar, por ejemplo, el usuario podría descargar la solicitud y requisitos que cumplir para llevar a cabo el procedimiento de permiso para construcción y presentar ya llena su solicitud con documentos adjuntos requeridos al momento de presentarse en la unidad de administración tributaria municipal con lo cual agilizaría el procedimiento y se suprimirían tres pasos y se disminuiría costos en papelería.

- Se eliminará el paso emisión de ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes, ya que este cobro se puede realizar cuando ya se haya aprobado la solicitud de permiso para construir.

- Se puede evitar la demora de tres días para que se le haga la respectiva inspección de campo esto se logra si se cuenta con transporte para poder realizar la visita.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

PROCESO: TRIBUTACIÓN.

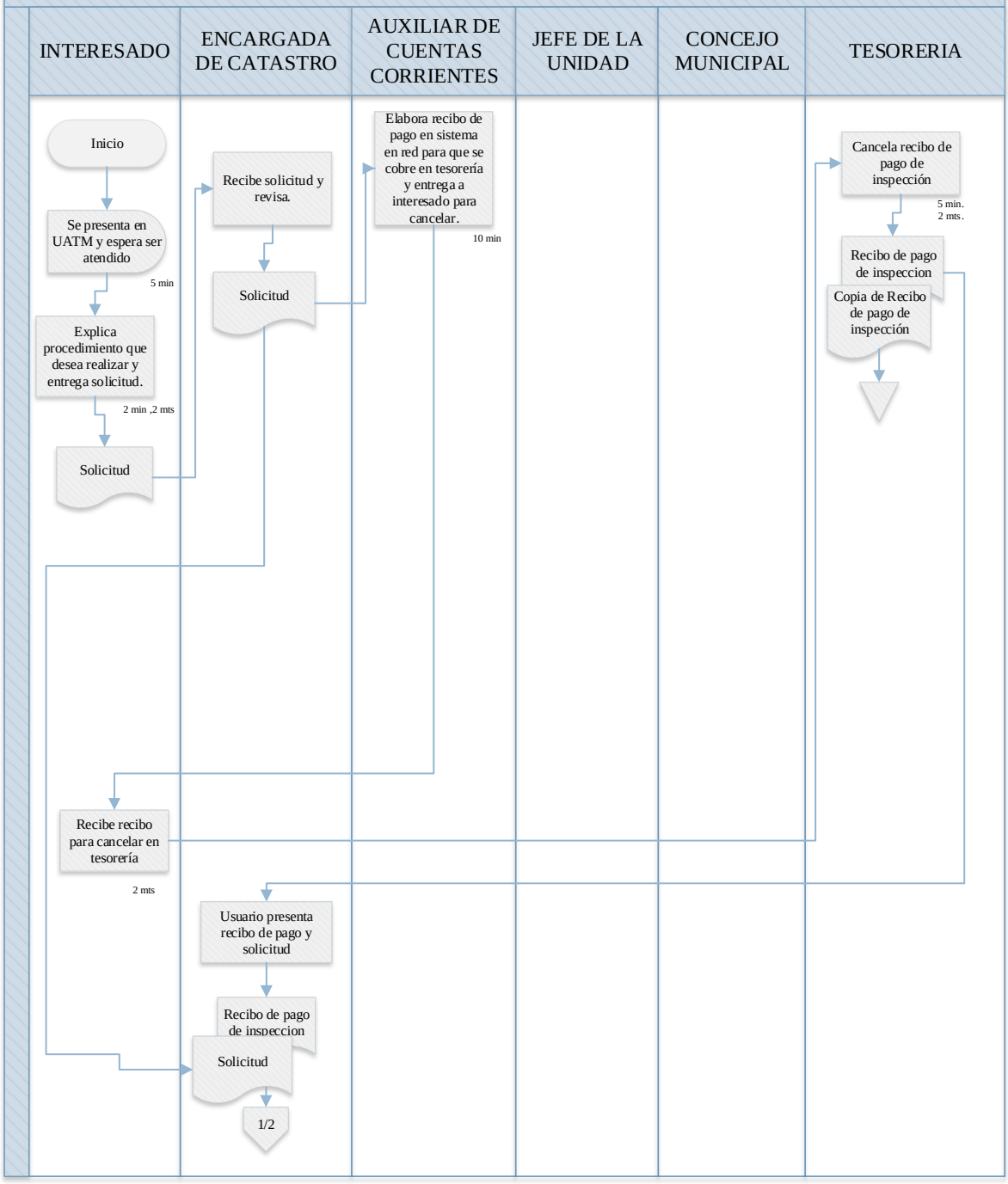
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.

RESPONSABLE	*N°*	*DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.*	*TIEMPO*	*DISTANCIA.*
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Explica procedimiento que desea realizar y entrega solicitud.	2 min.	2 mts.
Encargado de catastro.	3	Recibe solicitud y revisa.		
Auxiliar de cuentas corrientes.	4	Elabora recibo de pago en sistema en red para que se cobre en tesorería y entrega a interesado para cancelar.	10 min.	
	5	Recibe recibo para cancelar en tesorería.		2 mts.
Tesorería.	6	Cancela recibo de pago de inspección.	5 min.	2 mts.
Interesado.	7	Presenta recibo de pago (1) cancelado y solicitud en catastro.		2 mts.
Encargada de catastro.	8	Revisa solicitud y programa visita de inspección y envía a jefe de la unidad.	5 min.	4 mts.
Interesado.	9	Usuario espera se haga inspección.	3 días.	

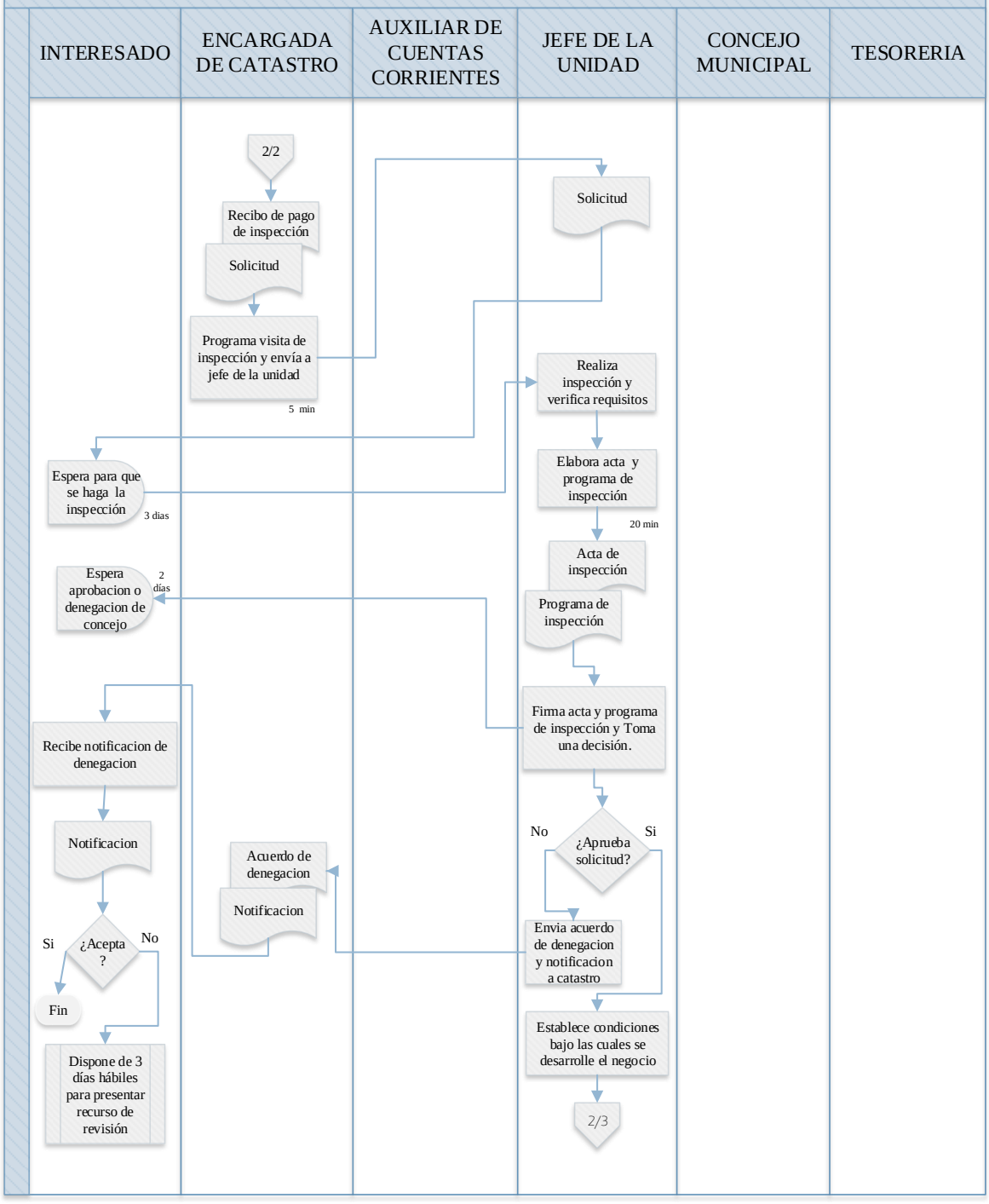
Jefe de la unidad.	10	Realiza inspección de campo y verifica requisitos.		
	11	Elabora acta y programa de inspección.	20 min.	
	12	Firma acta y programa de inspección.		
	13	Toma de decisión: se aprueba solicitud o no. Si es si:		
	14	Establece condiciones bajo las cuales se desarrolle el negocio.		
	15	Emite acuerdo municipal y notificación, los envía a catastro.		
Catastro.	16	Recibe acuerdo municipal y notificación.		
	17	Saca una copia de acuerdo municipal.	5 min.	6 mts.
Interesado.	18	Recibe notificación.		
	19	Se presenta en UATM y recibe acuerdo.		
		Toma de decisión: si acepta o no condiciones. no acepta:		
	20	Dispone de tres días hábiles para presentar recurso de reposición.		
		Si acepta condiciones:		
Encargada de catastro.	21	Registra copia de acuerdo (1) y notifica a auxiliar de cuentas corrientes.		
Auxiliar de cuentas corrientes.	22	Registra acuerdo.		
	23	Elabora recibo de cobro de licencia en sistema y envía a tesorería.	10 min.	
Interesado.	24	Canela recibo de cobro de licencia.	5 min.	2 mts.

Tesorería.	25	Archiva recibo de cobro de licencia (2) y entrega original a interesado.		
Interesado.	26	Presenta recibo de cobro de licencia y retira licencia y termina procedimiento.		2 mts.
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: se aprueba solicitud o no. No aprueba solicitud:		
	14	Envía acuerdo de denegación y notificación a catastro.		
Encargada de catastro.	15	Envía notificación de denegación a interesado.		
Interesado.	16	Recibe notificación de denegación.		
	17	Si acepta denegación termina procedimiento de lo contrario dispone de tres días hábiles para presentar recurso de revisión y sigue otro procedimiento.		

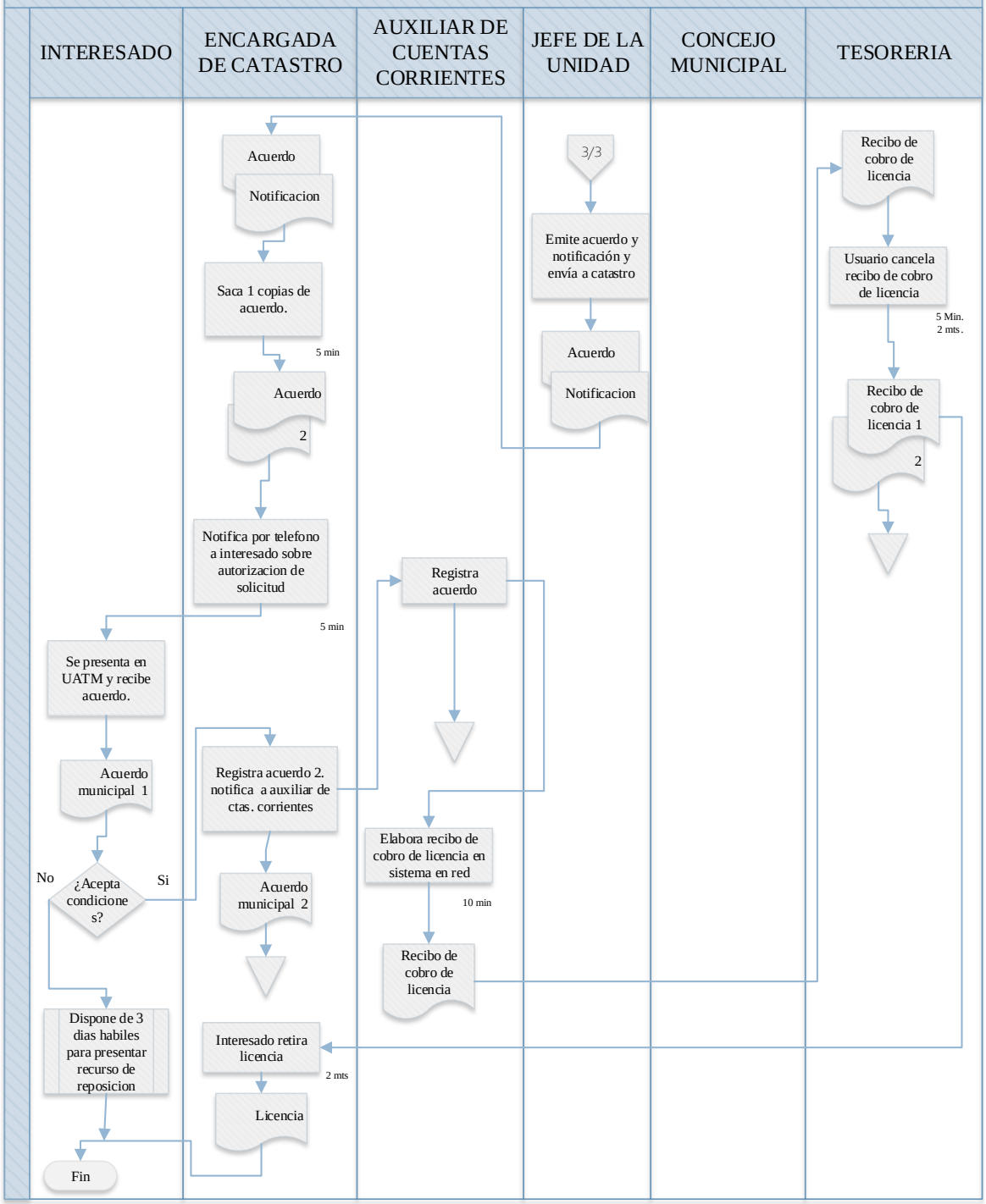
INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.



PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS ESPECIALES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea más eficaz:

- Con una copia del acuerdo municipal basta, y que este sea archivado por el encargado de catastro luego solo que notifique a el auxiliar de cuentas corrientes que ya puede elaborar el recibo de cobro de licencia en sistema en red.

- Capacitar a el jefe de la unidad para que este en la capacidad de decidir si se aprueba o no la solicitud, con esto no habrá necesidad de esperar 20 días o más para que el consejo municipal tome esa decisión.

- No hay necesidad de emitir ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes hacer este paso esta demás, con esto reducimos esfuerzo mal aplicado.

- El encargado de catastro tiene que revisar antes la documentación requerida de la solicitud, que este completa, luego se debe hacer la elaboración de recibo de pago de inspección de campo, con esto se evita que en el caso de que no esté la documentación completa se haga un esfuerzo mal aplicado.

- A través de la página web de la alcaldía se podría tener acceso a información sobre tramites que el interesado desee realizar, por ejemplo, el usuario podría descargar la solicitud y requisitos que cumplir para llevar a cabo el procedimiento

de expedición de permiso y licencias especiales y presentar ya llena su solicitud con documentos adjuntos requeridos al momento de presentarse en la unidad de administración tributaria municipal con lo cual agilizaría el procedimiento y se suprimirían tres pasos y se disminuiría costos en papelería.

INSTITUCION: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

AREA: UNIDA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

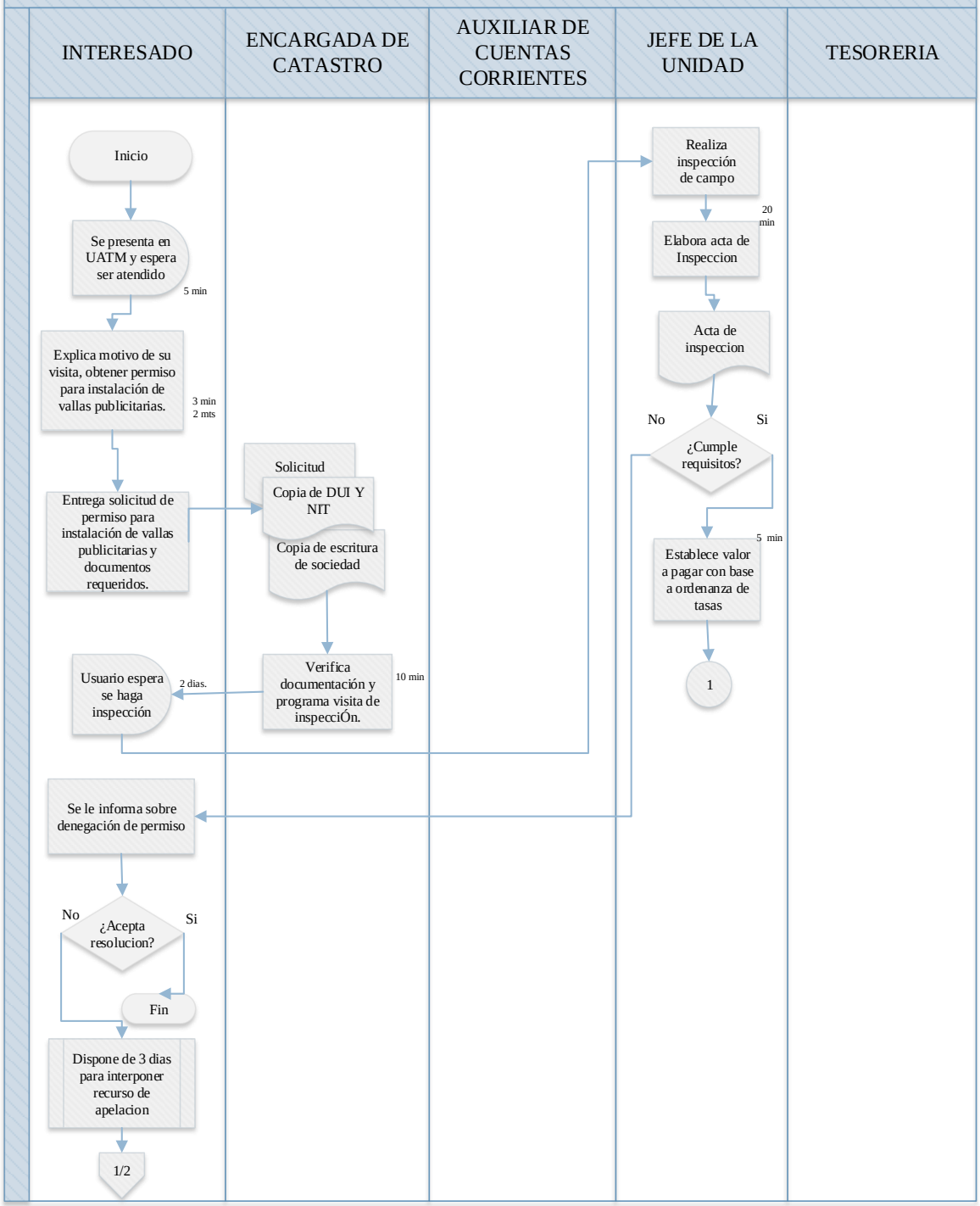
PROCESO: TRIBUTACION.

PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA LA INSTALACION DE VALLAS PUBLICITARIAS.

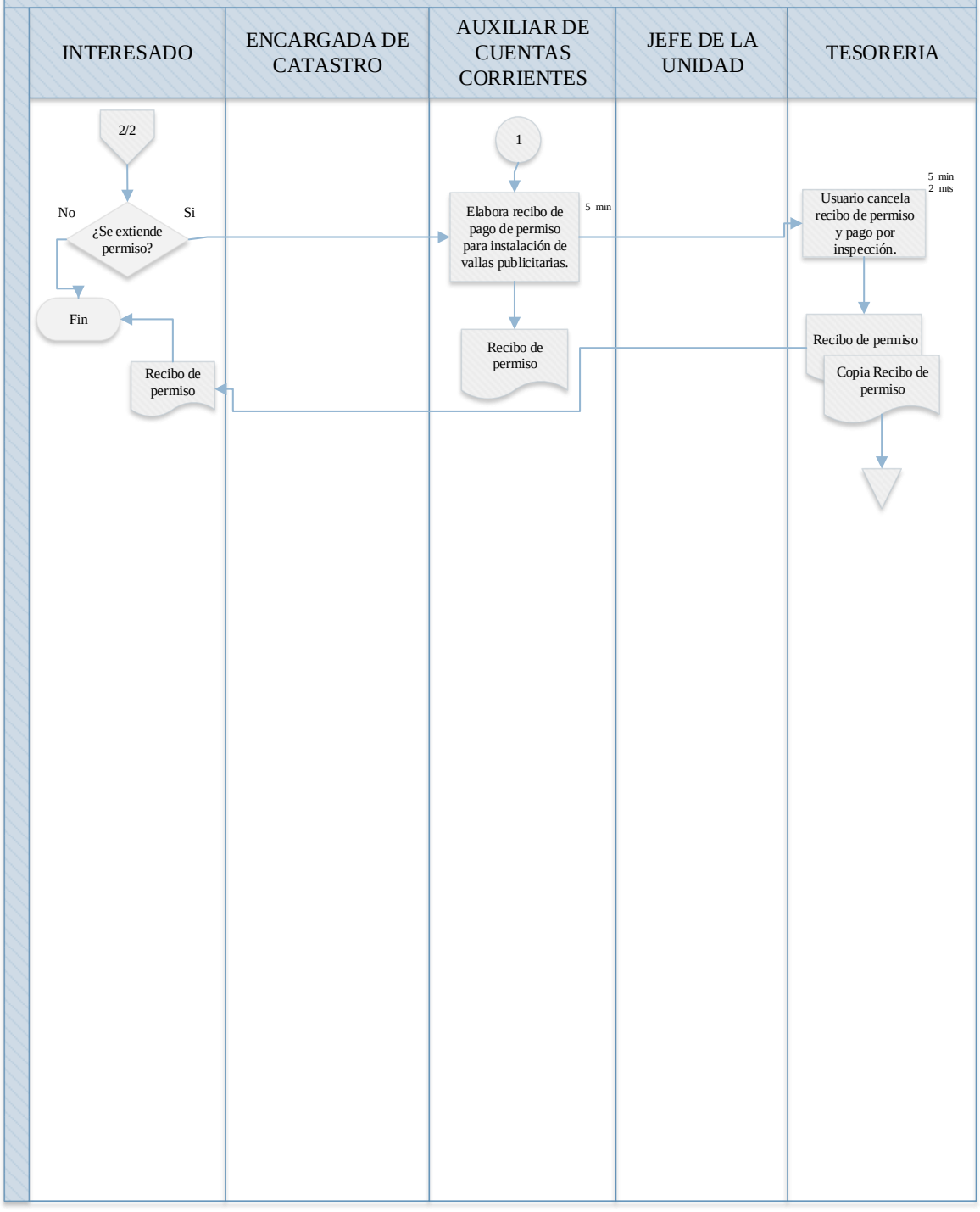
RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Explica motivo de su visita, obtener permiso para instalación de valla publicitaria.	3 min.	2 mts.
	3	Entrega solicitud de permiso para instalación de valla publicitaria y documentos requeridos.		
Encargado de catastro.	4	Verifica documentación y programa visita de inspección.	10 min.	
Interesado.	5	Usuario espera se haga inspección.	2 días.	
Jefe de la unidad.	6	Realiza inspección de campo.		
	7	Elabora acta de inspección.	20 min.	
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si aprueba el permiso o no. Si es si:		
	8	Establece valor a pagar con base a ordenanza de tasas.	5 min.	

Auxiliar de cuentas corrientes.	9	Elabora recibo de pago de permiso de instalación de valla publicitaria. Y envía a tesorería.	5 min.	
Usuario.	10	Usuario cancela recibo de permiso y pago de inspección.	5 min.	2 mts.
Tesorería.	11	Archiva recibo de permiso y termina procedimiento.		
Jefe de la unidad.		Toma de decisión: si no se aprueba el permiso.		
Interesado.	8	Se le informa sobre denegación de permiso.		
	9	Si acepta resolución termina el procedimiento. De lo contrario dispone de tres días hábiles para interponer recurso de apelación y sigue otro procedimiento.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO:PERMISO PARA INSTALACION DE VALLAS PUBLICITARIAS



PROCEDIMIENTO: PERMISO PARA LA INSTALACIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS.

Debido a la similitud de este procedimiento con el de permiso para construcción, se ha hecho una propuesta enfocada en las mismas observaciones. Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea más eficaz:

- Algunos pasos podrían realizarse de una forma diferente a la actual, a través de la página web de la alcaldía se podría tener acceso a información sobre trámites que el interesado desee realizar, por ejemplo, el usuario podría descargar la solicitud y requisitos que cumplir para llevar a cabo el procedimiento de permiso para instalación de vallas publicitarias y presentar llena su solicitud con documentos adjuntos requeridos al momento de presentarse en la unidad de administración tributaria municipal con lo cual agilizaría el procedimiento y se suprimirían tres pasos y se disminuiría costos en papelería.

- Se eliminará el paso emisión de ticket por parte del auxiliar de cuentas corrientes, ya que este cobro se puede realizar cuando ya se haya aprobado la solicitud de permiso de instalación de vallas publicitarias.

- Se puede evitar la demora de tres días para que se le haga la respectiva inspección de campo esto se logra si se cuenta con transporte para poder realizar la visita.

INSTITUCIÒN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

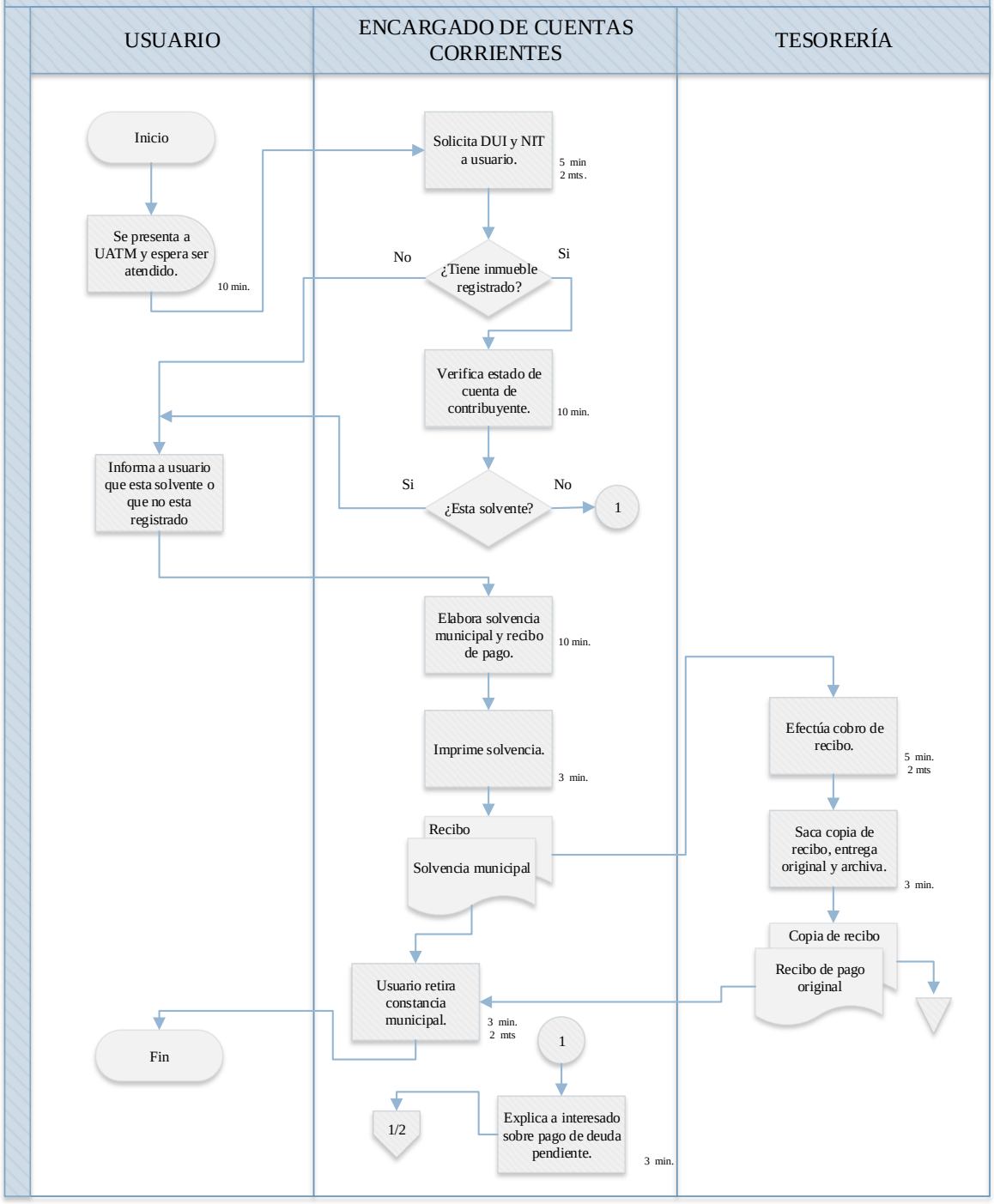
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.

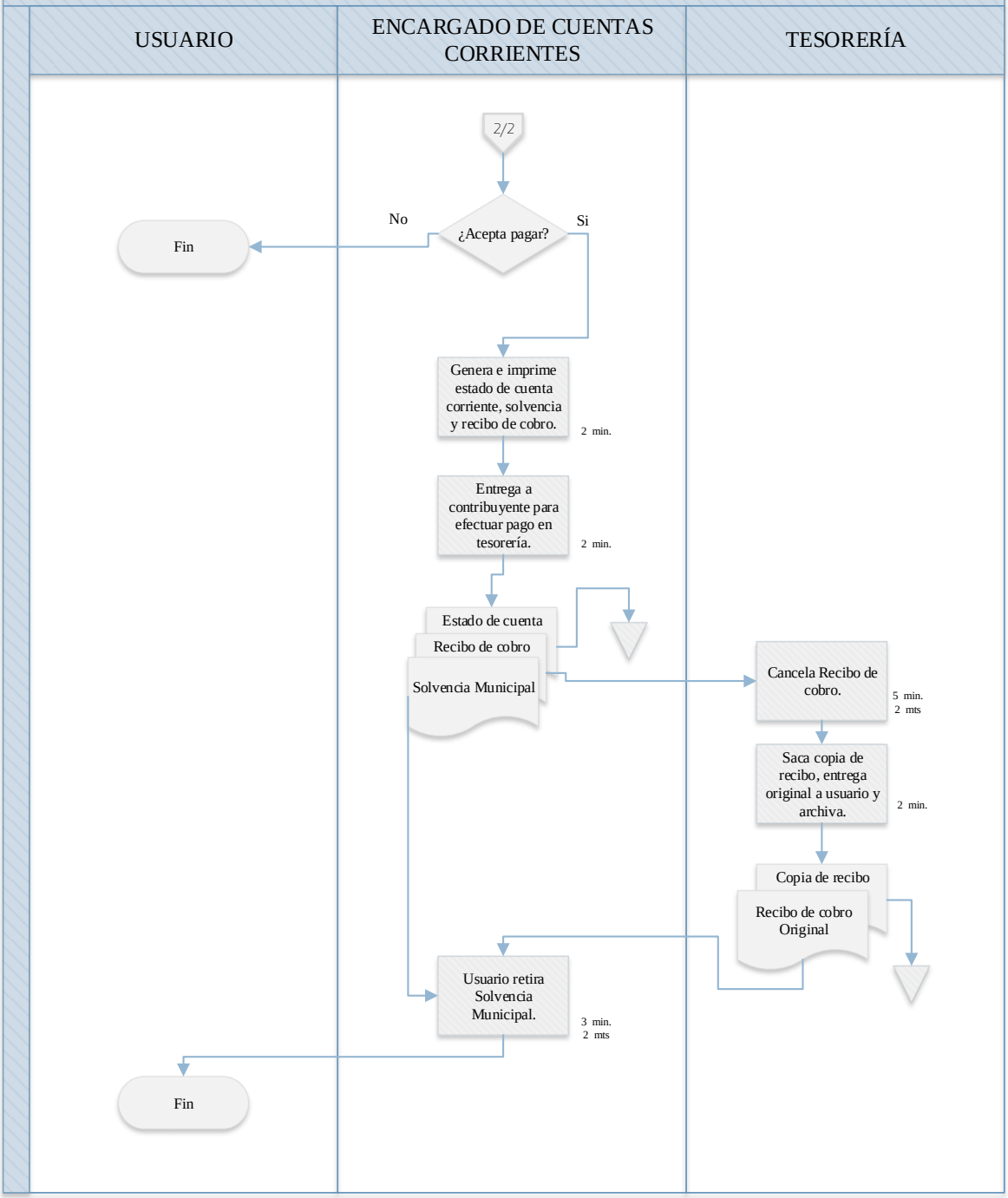
RESPONSABLE	***N°***	***DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	10 min.	
Encargado de cuentas corrientes.	3	Solicita DUI y NIT a usuario.	5 min.	2 mts.
		Toma de decisión: ¿Tiene inmueble registrado? Si tiene inmueble:		
	4	Verifica estado de cuenta de contribuyente.	10 min.	
		Toma de decisión: ¿esta solvente? Si esta solvente:		
	5	Informa a usuario que esta solvente o que no está registrado.		
	6	Elabora solvencia y recibo de pago.	10 min.	
	7	Imprime solvencia.	3 min.	
Interesado.	8	Cancela recibo en tesorería.	5 min.	2 mts.
Tesorería.	9	Saca copia de recibo y archiva y entrega original a usuario.	3 min.	
Interesado.	10	Retira solvencia municipal y termina procedimiento.	3 min.	2 mts.

Encargado de cuentas corrientes.		No esta solvente:		
	5	Explica a interesado sobre pago de deuda pendiente. Si éste acepta continua el procedimiento de lo contario termina.	3 min.	
		Si interesado acepta pagar:		
	6	Genera e imprime esta de cuenta corriente, solvencia y recibo de cobro.	2 min.	
Interesado.	7	Cancela recibo de cobro en tesorería.	5 min.	2 mts.
Tesorería.	8	Archiva copia de recibo y entrega original a usuario.	2 min.	
Interesado.	9	Retira solvencia municipal y termina procedimiento.	3 min.	2 mts.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.



PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo y distancia que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan algunos aspectos que ayudaran para que este procedimiento sea eficaz:

- La afluencia de usuarios es considerable y no existe mucho personal para cubrir dicha demanda, no es posible involucrar más personal en este procedimiento, por lo que se propone que para solicitar la constancia de solvencia municipal se haga una cita previa con esto se controla la afluencia de personas y se disminuirá el tiempo de espera para que el usuario sea atendido.

- Crear un cubículo para una persona de tesorería en la UATM, con esto se evitará que los usuarios se desplacen hasta donde está la unidad de tesorería a realizar los pagos necesarios que requieren este procedimiento, se reduce a dos metros la distancia que se recorre y el tiempo de espera a 5 minutos aproximadamente.

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

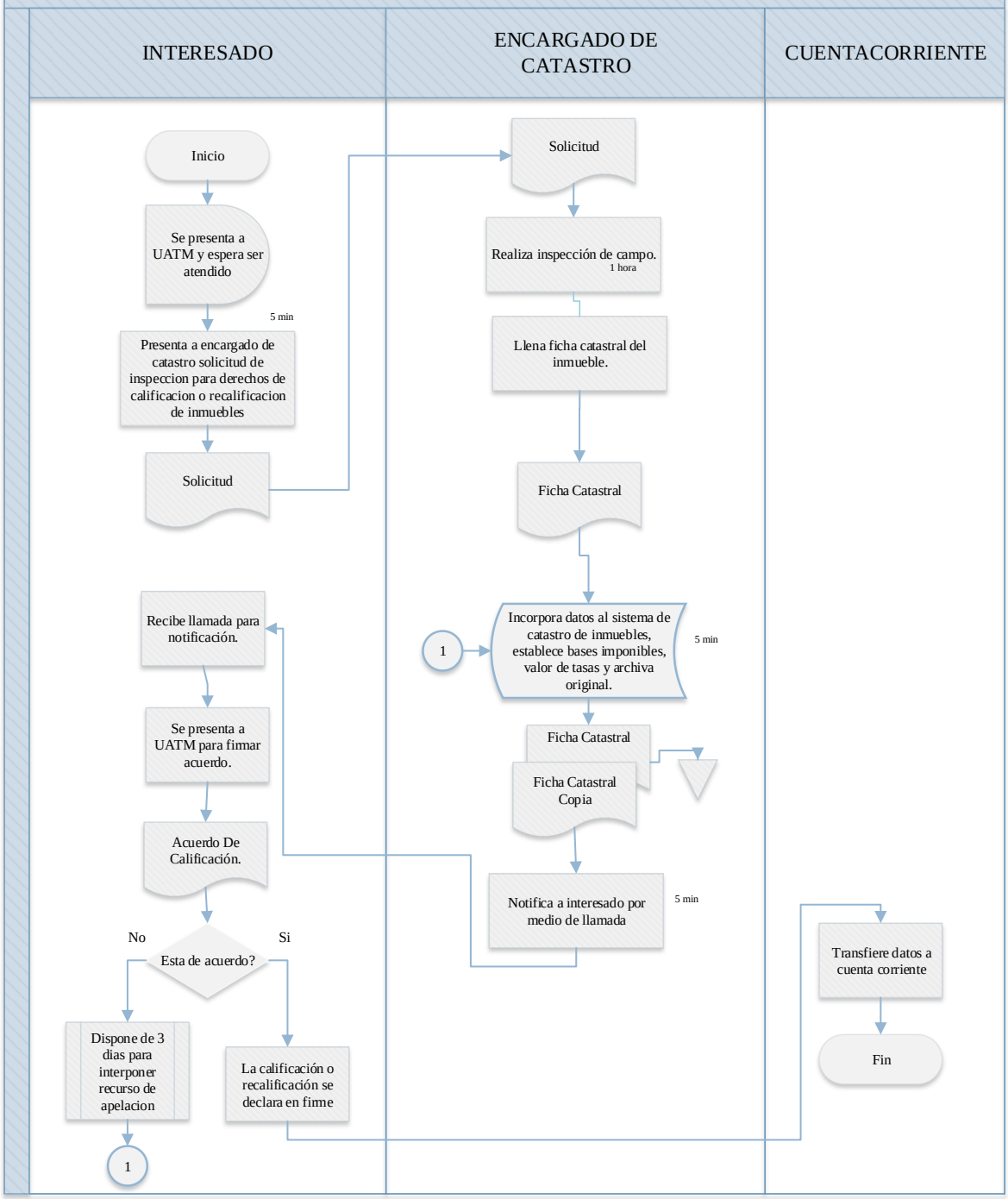
PROCESO: TRIBUTACIÓN.

PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM, espera ser atendido.	5 min.	
	2	Presenta solicitud de inspección.		
Encargado de catastro.	3	Recibe solicitud.		
Encargado de catastro.	4	Realiza inspección de campo y levanta ficha catastral de inmueble.	1 hora.	
	5	Incorpora datos al sistema, establece bases imponibles y valor de tasas y archiva ficha catastral original.	5 min.	
	6	Notifica a interesado por medio de llamada sobre calificación de inmueble.	5 min.	
Interesado.	7	Recibe llamada sobre notificación de calificación de inmueble.		
	8	Se presenta a UATM para firmar acuerdo.		
¿Toma de decisión, está de acuerdo?				
Interesado.	9	<u>Si es NO.</u> Dispone de 3 días para interponer recurso de apelación.		

Interesado.	10	<u>Si es SI.</u> La calificación o recalificación se declara en firme.		
	11	Transfiere datos a Cuenta Corriente. FIN.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES



PROCEDIMIENTO: CALIFICACIÓN Y RECALIFICACIÓN DE INMUEBLES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detallan las operaciones necesarias para su ejecución, tiempo, que cada una de estas conlleva en su realización, así como también las personas que intervienen.

A continuación, se detallan las acciones de mejora con las que se pretende sea más eficaz dicho procedimiento.

- Dado que una de las dificultades para la realización eficaz del procedimiento antes mencionado es el transporte, se propone que la UATM cuente por lo menos con un vehículo para apoyar las actividades en las que se requiere hacer inspecciones de campo, con esto se eliminarán tiempos considerables de 3 días de espera dando como resultado una satisfacción por parte del interesado.

- Se propone que la forma en que se notifique al interesado sobre la tasa imponible por servicios se haga a través de una llamada telefónica que dé como resultado que el interesado se presente a la UATM para firmar acuerdo sobre tasa imponible por servicios. Con esta acción se ahorrarán recursos (combustible, fuerza de trabajo, tiempo, depreciación de quipo de transporte, papelería).

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

ÁREA: UNIDA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL DE EL CONGO (UATM).

PROCESO: TRIBUTACIÓN.

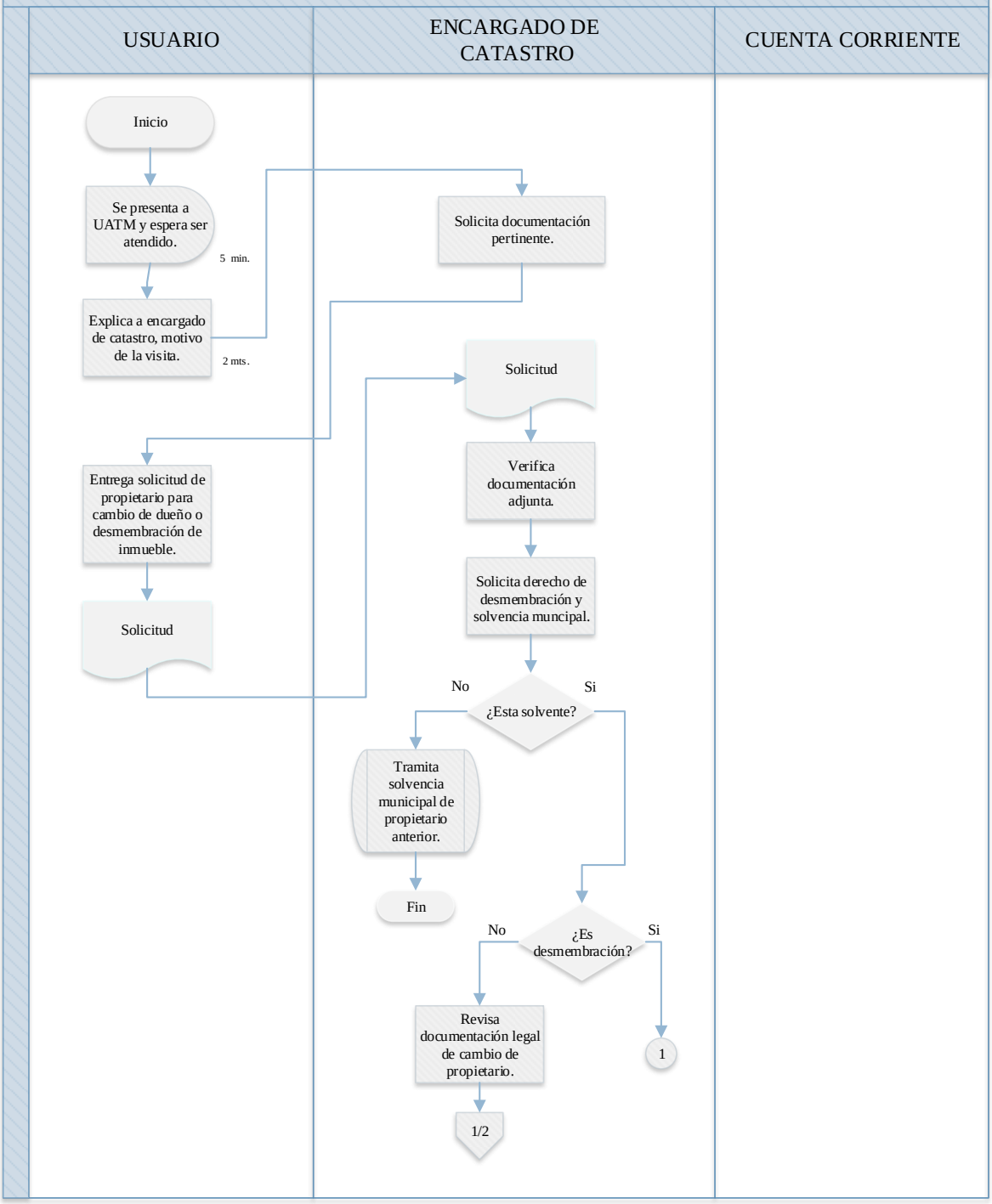
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIÓN.

RESPONSABLE.	***N°***	***DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.***	***TIEMPO.***	***DISTANCIA.***
Interesado.	1	Se presenta a UATM y espera ser atendido.	5 min.	
	2	Explica a encargado de catastro, motivo de la visita.		2 mts.
Encargado de catastro.	3	Solicita documentación pertinente.		
Interesado.	4	Entrega solicitud de propietario para cambio de dueño o desmembración de inmueble.		
Encargado de catastro.	5	Verifica documentación adjunta.		
	6	Solicita derecho de desmembración y solvencia municipal.		
		Esta solvente: si o no. Si es si:		
		Es desmembración: si o no. Si es si:		

Encargado de catastro.	7	Programa inspección para verificar información física y legal del inmueble.		
	8	Realiza inspección para verificar medidas y características del inmueble.	1 día.	
	9	Llena ficha catastral.		
Encargado de catastro.	10	Incorpora datos en el sistema.	5 min.	
	11	Saca copia digital (1) y física (1) a todos los documentos.		
	12	Envía copia a cuentas corrientes.		
Cuentas corrientes.	13	Recibe copias.	.	
Encargado de catastro.	14	Elabora notificación de tasas por servicios.	5 min.	
	15	Saca copia a notificación de tasas por servicios y envía a usuario.	2 sem.	
Interesado.	16	Revisa notificación.		
		Es desmembración: si o no. Si es no:		
Encargado de catastro.	7	Revisa documentación legal de cambio de propietario.		
	8	Elabora ficha catastral, notificación y acta de inspección.	5 min.	
		Está de acuerdo: si o no, Si es si:		
Interesado.	17	Firma de recibido y devuelve copia.		
Encargado de catastro.	18	Notificación de tasas por servicios. Copia		
		Está de acuerdo: si o no, Si es no:		

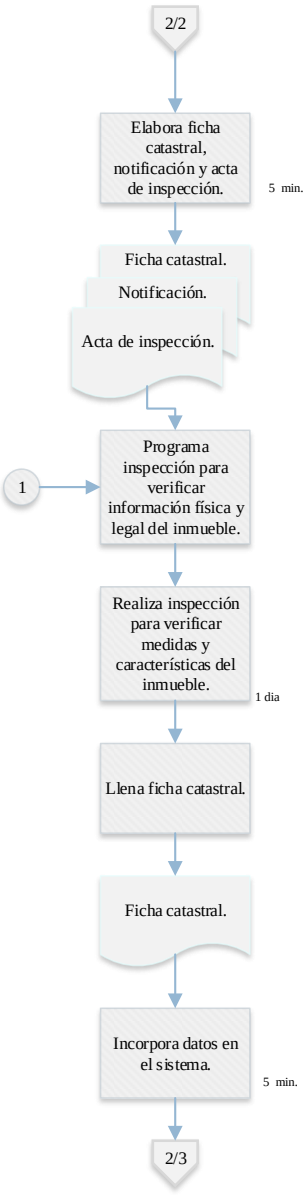
Interesado.	17	Dispone de tres días para apelar, interpone recurso de apelación.		
		Esta solvente: si o no. **Si es no:**		
Encargado de catastro.	7	Tramita solvencia municipal de propietario anterior.		

INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

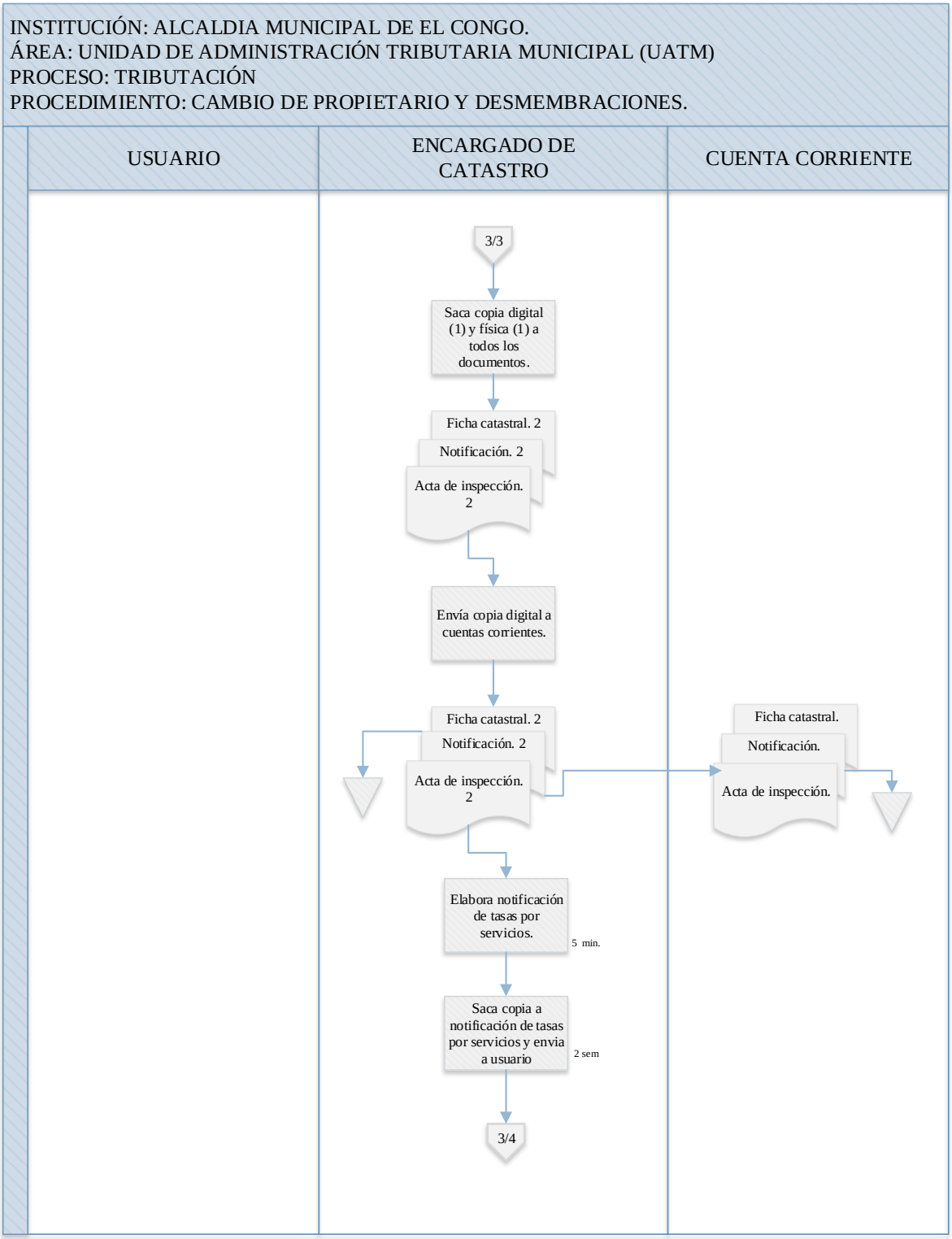


INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

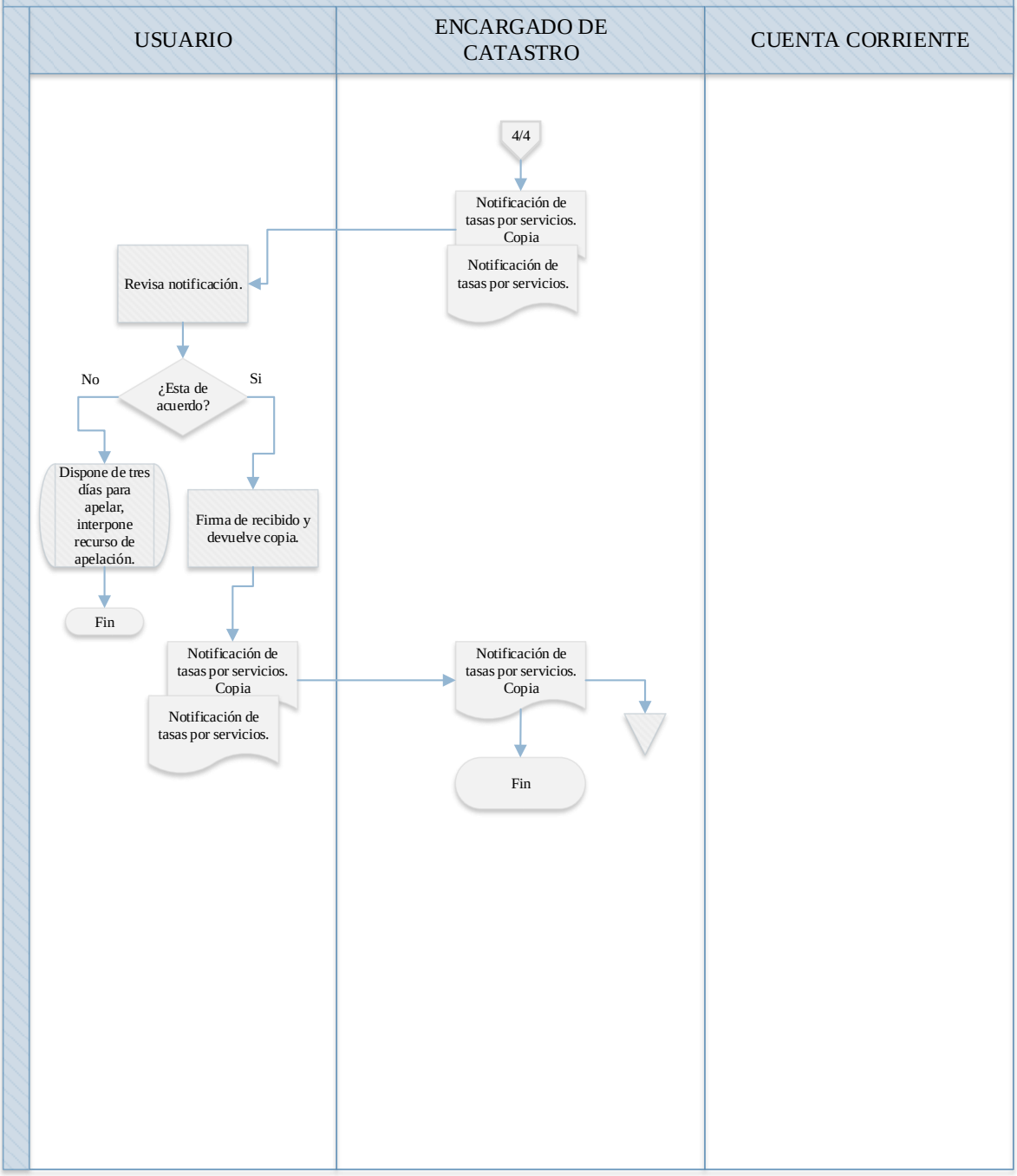
USUARIO	ENCARGADO DE CATASTRO	CUENTA CORRIENTE



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.



INSTITUCIÓN: ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.
ÁREA: UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)
PROCESO: TRIBUTACIÓN
PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.



PROCEDIMIENTO: CAMBIO DE PROPIETARIO Y DESMEMBRACIONES.

Este procedimiento se representa a través de un diagrama de flujo en el que se detalla todas las operaciones necesarias para su ejecución, además se describen tiempos y distancia que algunas requieren.

A continuación, se detallan algunos aspectos que hacen que este procedimiento sea más eficaz:

- A través de la página web de la alcaldía informar al usuario de todo lo que necesita para realizar un cambio de propietario o desmembración, también se puede colocar una página en la entrada de la alcaldía con esto evitaremos que los usuarios no lleven documentación completa o que les toque realizar otro procedimiento.

- No es necesario sacar tantas copias físicas en la actualidad, se propone que se use respaldo digital con esto se disminuirá el costo y tiempo de este procedimiento.

4.4 MEDICIÓN DEL TRABAJO.

Dentro de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) se encuentran repartidas las tareas por empleado, cada uno desempeña sus actividades específicas de acuerdo con su cargo.

Por la naturaleza de las actividades que se llevan a cabo dentro de la UATM no fue posible realizar una medición del trabajo completa, por lo tanto, se tomaron en cuenta solamente las siguientes actividades.

La actualización de tarjetas de cobro a domicilio es realizada por un auxiliar de cuentas corrientes, para su desempeño éste no se apoya en aparatos tecnológicos (computadora)lo que genera un esfuerzo mal aplicado y un uso ocioso del equipo tecnológico debido a que no se utiliza de manera óptima , por lo tanto se propone que se crea un software mediante el cual se lleve un registro digital lo que dará como resultado menos estrés por parte del empleado, uso óptimo del equipo tecnológico, reducción de tiempo en la actualización de tarjetas y mayor número de actualización de éstas, ahorro de papelería. Se considera que las horas semanales para la realización de esta actividad se reducirían de 31 a 20 horas.

Al medir el tiempo que se toma para el procedimiento de la emisión de una constancia municipal se determinó que es mucho ya que se invierten 58 minutos, por lo que es factible proponer una reducción de este a 30 minutos, esto se puede llevar a cabo al tener un enfoque en lo que se está realizando, suprimiendo las distracciones que entorpecen dicho procedimiento.

4.5 ESTUDIO GENERAL DE LAS RELACIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL, CON OTRAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO.

Después de haber realizado el estudio actual (ver capitulo tres), se consideró que es necesario efectuar una propuesta, dada la ubicación de las unidades que tienen relación con UATM se puede afirmar que:

La distancia que existe de UATM a tesorería se ve justificada debido a que registro familiar y contabilidad se encuentran a la par de tesorería debido a la alta frecuencia de relación con ésta, por lo cual no es factible reducir la distancia. Tesorería es la unidad que tiene mayor relación con UATM, pero no es factible moverla por lo ya mencionado, por lo tanto, se debe colocar a una persona de tesorería en la UATM, al hacer esto se reducirá el tiempo de algunos procedimientos, así como también distancia que los usuarios recorren ya que éstos no tendrán necesidad de hacer un desplazamiento hasta donde se encuentra la unidad de tesorería. Esto no se verá reflejado en la gráfica general porque se mostrará más a detalle en la gráfica de oficina propuesta.

Recursos humanos posee una relación mínima con UATM, esta relación se da cuando la encargada de recursos humanos tiene que retirar incapacidades de los empleados y en la entrega de los cheques de su salario, por lo tanto, no es necesario que estas dos unidades estén más cerca.

La UACI está ubicada a la par de UATM, esto hace que no sea necesario buscar un acercamiento, debido a la relación considerable que estas tienen. La ubicación es la idónea.

Por todo lo anterior expresado, no es necesario realizar una gráfica de distribución general propuesta de las oficinas.

ACCESO PRINCIPAL
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES
TESORERIA
OFICINA TESORERIA
MINI BANCO CUNCATLAN
CAJAS
JARDIN
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y CATASTRO
REGISTRO FAMILIAR
CORREDOR
ARCHIVO
OFICINA DEL SENOR SINDICO
GLORIA
AREA DE CAFE
SECRETARIA
AREA DE VIGILANCIA
S.S. HOMBRES
PARILLO
SERVICIO
S.S MUJERES
BODEGA
SALA DE REUNIONES
CLINICA FAMILIAR
GARAJE
DESPACHO ALCALDE
JARDIN

4.6 GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.

Después de haber identificado la situación actual, se está en condiciones para poder hacer una propuesta de mejora y así buscar condiciones de ambiente ideal de la oficina que beneficien al personal colaborador y a usuarios de la UATM.

Mediante la observación directa se puede proponer lo siguiente: El escritorio y las sillas dentro del cubículo del encargado de recuperación de mora se cambiaron de lugar, esto permitirá hacer uso óptimo del espacio físico del cubículo, al hacer este movimiento también se realizó el movimiento de la silla del usuario con esto se logra que se siente de frente al recuperador de mora. Estos cambios no solo pueden generar una mayor satisfacción sino también seguridad al presentarse una salida de emergencia.

La encargada de catastro por ser la que tiene un primer contacto con el usuario y por la naturaleza de las actividades que realiza tiene mayor contacto con el jefe de la unidad, por lo tanto, estará ubicada donde antes estaba el notificador, al hacer este cambio se logrará que a los usuarios se les facilite pedir información ya que estará cerca de la entrada, también se logrará reducir la distancia respecto a la que tenía con el jefe de la unidad.

Con respecto al mobiliario de oficina ocioso, (mesas, escritorio) se hizo un listado de este y se propuso ser trasladado a bodega lo que permitirá un mejor uso del espacio físico. Al ordenar las carpetas en los estantes el uso del espacio es más aprovechado, por lo que hay una mayor organización al momento de hacer uso de estas carpetas.

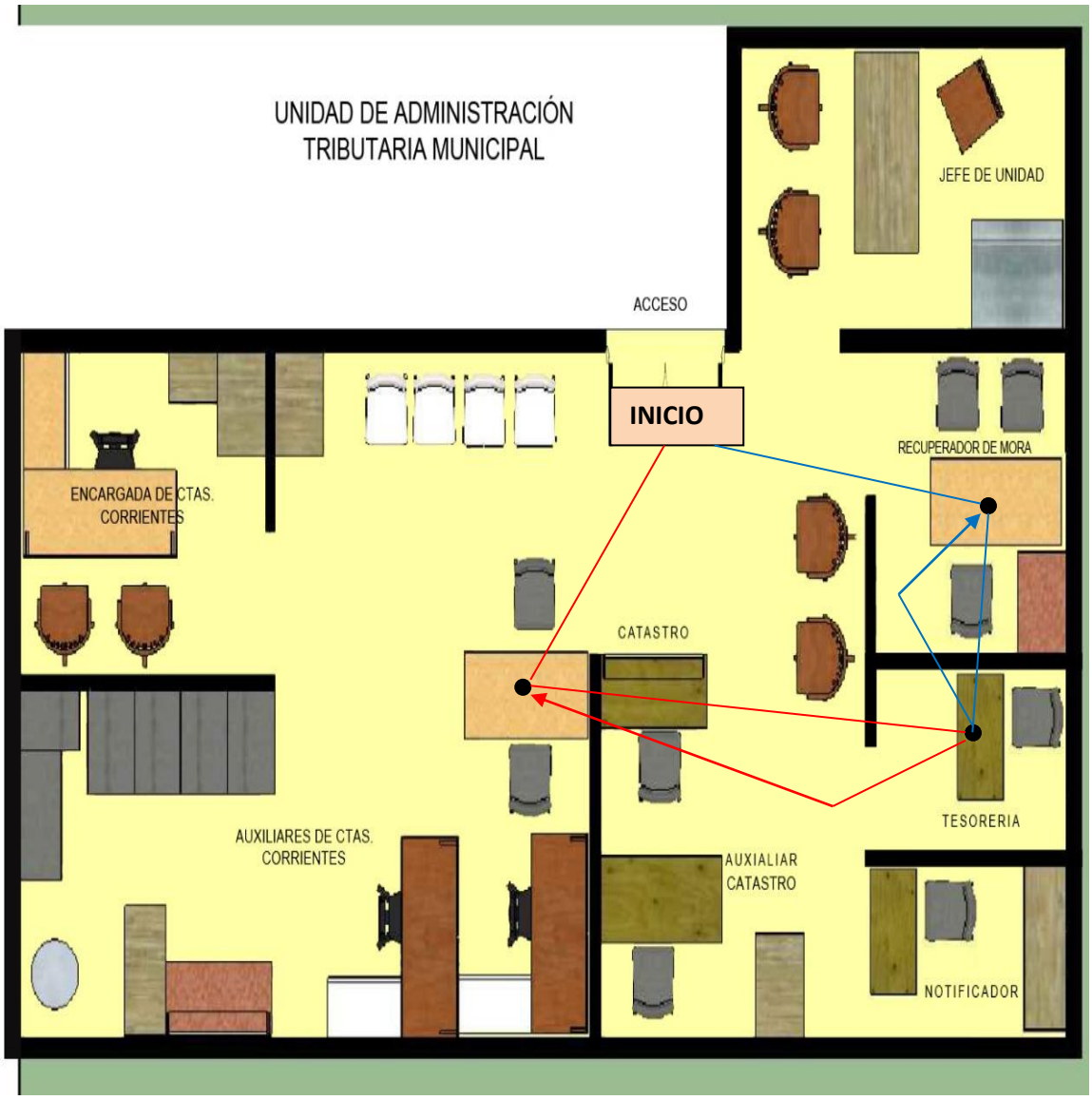
Debido a la cantidad de años que tienen el mobiliario y equipo tecnológico, es necesario un cambio, es decir comprar mobiliario y equipo tecnológico nuevo, con esto se lograra una mayor eficiencia de las labores que se desempeñan y también mejorar la ergonomía de los empleados y usuarios.

La máquina de escribir y la silla que interfieren con el fácil acceso de los auxiliares de cuentas corrientes serán retiradas de los lugares donde se encuentran, esto ayudará a que el acceso ya sea a la hora de salir o entrar sea más fácil.

Invertir en la compra de una fotocopiadora, para la encargada de catastro y recuperador de mora, con esto se eliminará el desplazamiento de 14 metros ida y retorno. Además, se evitará que pasen en medio de las personas que están esperando ser atendidos. Reparar el techo de la UATM para evitar filtración de agua, mobiliario mojado, y mal olor por la humedad.

Crear un cubículo para una persona de tesorería en la UATM, con esto se evitará que los usuarios se desplacen hasta donde está la unidad de tesorería a realizar los pagos necesarios que se llevan a cabo en algunos procedimientos.

GRÁFICA DE DISTRIBUCIOÓN DE LA OFICINA.



PROCEDIMIENTO: EMISIÒN DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA MUNICIPAL

PROCEDIMIENTO: CONVENIO DE PAGOA PLAZOS

4.7 Gestión de la implementación de las acciones de mejoras de la gráfica de distribución del trabajo, de los procedimientos, de la medición del trabajo y grafica de distribución de la oficina en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

- **Objetivo General:** Aplicar la simplificación del trabajo en la Unidad de Administración Tributaria Municipal de la Alcaldía Municipal de El Congo.

Generalidades: para la implementación del programa de simplificación del trabajo se han tomado en cuenta diferentes aspectos con los que se pretende lograr que este programa tenga éxito.

4.7.1 El papel del funcionario en jefe.

Para garantizar el éxito de la propuesta de simplificación del trabajo en la UATM es indispensable que el jefe de esta unidad tome en cuentas las siguientes medidas:

- Dé a conocer al concejo municipal el programa de simplificación del trabajo que se aplicará en la UATM.
- Presente al personal de la UATM el programa de simplificación del trabajo que se pretende llevar a cabo.
- Delegue a una persona responsable de planear y administrar las acciones de mejora.
- Reciba informes periódicos sobre el funcionamiento y los avances de dicha propuesta.

4.7.2 Planeación del programa.

La UATM está constituida por los siguientes puestos de trabajo: encargada de cuentas corrientes, auxiliares de cuentas corrientes, encargada de catastro, notificadores, recuperador de mora y el jefe de la unidad.

Los principales puestos de trabajo donde debe iniciarse las acciones de mejora son:

Con los auxiliares de cuentas corrientes debido a que el trabajo que realizan es significativamente repetitivo, y posteriormente con uno de los notificadores para que este apoye a encargada de catastro.

Para ello el jefe de la unidad deberá coordinar capacitaciones previas para el personal que tenga necesidad de adquirir los conocimientos indispensables para implementar las acciones de mejora. Tal es el caso del notificador ya que este no posee los conocimientos básicos sobre el manejo de una computadora.

Además, el jefe también establecerá un calendario a través del cual se den a conocer las fechas en que se iniciarán los cambios en los diferentes puestos de trabajo, así como también fechas en que se evaluará el desempeño de los resultados.

4.7.3 Aplicación de las cuatro técnicas.

Las principales técnicas de simplificación del trabajo que comprende la propuesta son: Grafica de Distribución del trabajo, Grafica de Proceso, Medición del Trabajo y Gráfica de Distribución de Oficina. El conocimiento de estas técnicas por parte del personal de la UATM permitirá que el programa de implementación tenga éxito ya que les proporcionará una manera más fácil de hacer su trabajo, reducción de esfuerzo mal

aplicado y resultados más eficientes. Los colaboradores nunca deben pensar que los cambios significan una crítica a su trabajo sino una mejor manera de hacer las cosas.

Se espera que cada colaborador tenga una copia del material de las técnicas mencionadas así también todo el apoyo necesario para que el personal desarrolle las acciones de cambio positivo, este puede ser tecnológico (computadoras, software) comodidad en el mobiliario de oficina.

4.7.4 Desarrollo de mejoras.

En el proceso de llevar a cabo la aplicación de distribución del trabajo, cada colaborador puede detectar puntos que ameriten cambios positivos, los cuales deben ser tomados en cuenta por la persona que esté dirigiendo dicho programa. Es de vital importancia tomar en cuenta los puntos de vista de los colaboradores ya que estos son los que interactúan de manera directa con el programa.

4.7.5 Vigilancia de información.

El jefe de la unidad será el encargado de vigilar el progreso de la implementación de la propuesta de la aplicación de la simplificación del trabajo en la UATM o bien alguna persona responsable que el opte por designar para la realización de dicha actividad. Este recogerá informes periódicos sobre los resultados de la propuesta planteada, además tomará en cuenta todas las sugerencias del personal que sean de interés para dar un mejor giro al programa.

Así también es de vital importancia mantener un contacto con el usuario de la UATM a través de entrevistas o encuestas que proporcionen la información que permita evaluar la eficacia de la propuesta antes mencionada.

4.7.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS.

ACTIVIDADES	MESES															
	JUNIO				JULIO				AGOST				SEPTIE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
El jefe de la UATM presenta al concejo municipal la propuesta de simplificación del trabajo.																
Proceso para la aprobación de la propuesta por parte del concejo municipal.																
El jefe de la UATM presenta la propuesta de simplificación del trabajo al personal de la unidad.																
El jefe de la unidad elabora programa para la capacitación del personal que lo requiera.																
Se inicia capacitaciones para el personal de la UATM																
El jefe de la unidad Delega a una persona responsable de planear y administrar las acciones de mejora.																
Se inicia el programa de simplificación del trabajo con auxiliares de cuentas Corrientes y notificador.																
Responsable asignado por jefe de la UATM recoge informes del resultado de la implementación del programa.																
El jefe de la unidad evalúa el desempeño de los resultados en base a lo planeado.																

4.8 CONCLUSIONES.

- Con la realización de este trabajo de grado se logró conocer y documentar información importante acerca de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, convirtiéndose en el primer estudio de Simplificación del Trabajo realizado en dicha Unidad, en el que se analizaron aspectos relacionados con la organización, el funcionamiento y los recursos utilizados en el desarrollo de sus funciones. Dicho análisis permitió la elaboración de la propuesta de Simplificación en la que se detallan algunos cambios necesarios para su actualización y modernización.
- En relación con la distribución de las labores desarrolladas por los empleados de la Unidad se puede concluir que se necesita una redistribución de las tareas para evitar la sobre especialización de labores que genera fatiga en el personal y posiblemente es la causa de errores cometidos en los procesos.
- Con la propuesta de los procedimientos se reducirá el número de operaciones, tiempo y distancia que se utilizan para la ejecución de los trámites administrativos lo cual se logró por medio de poner en práctica la herramienta administrativa simplificación del trabajo.
- La herramienta administrativa de la simplificación del trabajo aplicada en la UATM permitió tener resultados positivos enfocados a los colaboradores y principalmente a los usuarios debido a que se ha contribuido a reducir el esfuerzo mal aplicado por parte del colaborador, así también en las demoras, en los servicios que los usuarios solicitan.

4.9 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda a la UATM capacitar constantemente al personal sobre atención al usuario y realizar de forma eficiente sus labores esto les permitan tener un óptimo rendimiento laboral.
- Se recomienda que la UATM cree una página web atreves de la cual los usuarios tengan acceso para informarse sobre la documentación necesaria para realizar algún procedimiento de interés.
- Con el fin de reducir tiempo y distancia recorrida por parte del usuario que hacen uso de la unidad de tesorería se recomienda una descentralización, de tal modo que haya alguien encargado para poder realizar las funciones de esta, dentro de la UATM.
- En relación con el mejoramiento de la Unidad se sugiere al jefe de esta hacer una revisión constante de todas las mejoras que se han propuesto dentro de este documento de tal manera que pueda hacer las adaptaciones respectivas de acuerdo con los cambios que se presenten en la UATM.
- Realizar encuestas trimestralmente que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios con relación a los servicios que se brindan en UATM.

BIBLIOGRAFIA.

Libros:

- Lazzaro, Víctor.

  "Sistemas y procedimientos "Editorial Diana S.A 1ª Edición 1965

- Gonzales y Rueda, Porfirio Teodorino.

  "Simplificación del trabajo de oficina" Editorial LIMUSA, S.A. 1ª Edición 1983.

- Benielli, Jean.

  "Prácticas de la simplificación del Trabajo". Editorial Sagitario S. A1ª Edición.

- Zacarias Ortez, Eladio.

  "Así se investiga" Editorial clásicos Roxil. 3ª Edición 2013.

Tesis:

- Cienfuegos Velis, Francisco José

  "El manual de procedimientos Administrativos, su elaboración y mantenimiento aplicación en el Departamento de proveeduría de la Alcaldía Municipal de Santa Ana"

- Dueñas Agreda, Karen Stefany

  Mejía Escalante, Cecilia Guadalupe

  Orellana Quijada, Gloria Carolina

  "Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para ser aplicado a la Alcaldía Municipal de El Congo"

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)

TEMA: “Aplicación de la Simplificación del Trabajo para poder ofrecer una mejor atención a la población en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Congo, departamento de Santa Ana”

Objetivo: Obtener información relacionada a las tareas que desempeña el personal administrativo, tiempo que conlleva la realización de estas tareas, así como también otros aspectos que contribuyan al análisis del diagnóstico en estudio.

Indicación: A continuación, se le presenta una serie de preguntas a las cuales se le pide favor responda de manera objetiva, ya que de ello depende la veracidad de los resultados de la investigación.

Lugar: UATM Fecha: 6 de octubre de 2017

Hora: 8:40 am Sexo: Femenino

Entrevistador(a): Oralda Del Carmen Chicas Rodríguez

PARTE I

1. Nombre completo del entrevistado(a): Mirna Isabel Payés de Trigueros

2. Cargo que desempeña: Encargada de catastro y registro tributario

3. Grado académico: Bachiller en comercio y administración

4. Tiempo de laborar en el cargo desempeñado: 11 años

5. Horas de trabajo semanal: 40 horas

PARTE II

1. ¿Qué tareas desempeña en su cargo de trabajo y cuánto tiempo dedica para su realización?

2. ¿Desempeña tareas no relacionadas a su cargo?

3. ¿Considera que tiene un sobrecargo de trabajo?

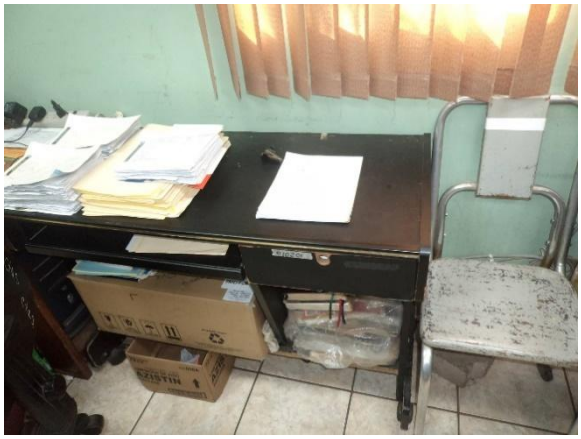
4. ¿Se siente satisfecho con el cargo que desempeña?

5. ¿Se siente cómodo en el lugar de trabajo, es decir cuenta con todas las condiciones necesarias para desempeñar sus labores?

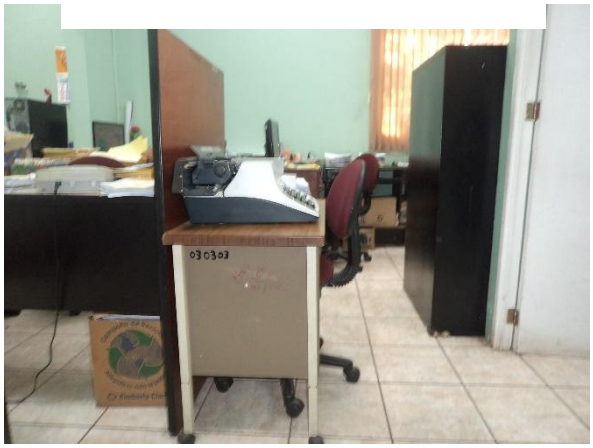
6. ¿Cuenta con los conocimientos necesarios para suplantar a un compañero en caso de emergencia?

7. ¿Considera que puede desempeñarse más eficientemente en otro cargo de trabajo dentro de la unidad?

Mala ubicación del equipo de oficina.



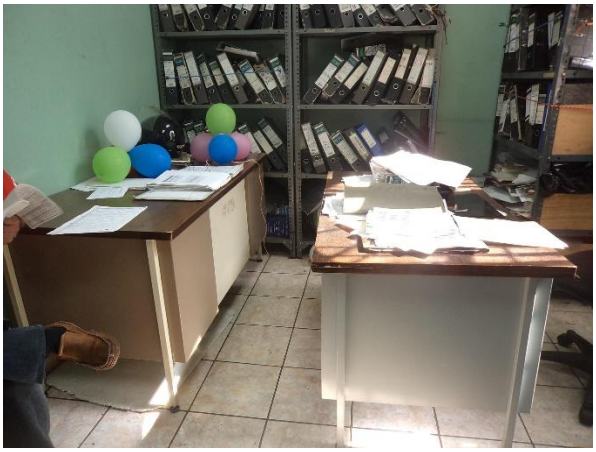
Mobiliario de oficina en mal estado



Mal ubicación del mobiliario de oficina.

No hay orden en la ubicación de las carpetas.

Equipo tecnológico (computadora) ocioso.



Mal uso del espacio físico de oficina.