

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



“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE  
DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

JOSÉ ALDO ALVARADO VÁSQUEZ  
RAFAEL LEOPOLDO ARAUJO RIVERA  
KRISCIA MARISOL TOLEDO CATACHO

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

FEBRERO DE 2011

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Ing. Gustavo Salomón Torres Ríos Lazo

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

**FEBRERO 2011**

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Kriscia Toledo**

En primer lugar le doy gracias a Dios por haberme dado sabiduría y fortaleza para permitirme alcanzar esta meta. A mi madre Rosa Marta de Toledo, gracias por apoyarme de forma incondicional a lo largo de la carrera y motivarme para que día con día siga superándome; a mi padre Manuel Toledo (QEPD) por su apoyo y confianza en mí. A mis hermanos Manuel Osvaldo y Elvis Aristides por brindarme su apoyo, amistad, cariño y consejos en todo momento. A mi esposo Henry Bladimir Flores Rivera, por tener siempre las palabras correctas para motivarme y por todas las ocasiones en que me ayudo a estudiar o aquellas otras en las que con su silencio también me ayudaba. A mis compañeros de tesis Aldo y Rafael por haber sido un buen equipo de trabajo pues juntos logramos alcanzar nuestro objetivo.

### **Rafael Araujo**

A mis queridos padres, Manuel y Marta, por sembrar en mí los principios sobre los cuales guío mi accionar en la vida y por transferirme ese espíritu de trabajo, superación y perseverancia que me alienta a levantarme a diario y dar el mejor esfuerzo en mis actividades. A mis queridos y apreciables hermanos, Alejandro e Iliana, que además de hermanos son mis fieles amigos, listos para ofrecerme su incondicional apoyo siempre que lo he requerido. A mi amada esposa, Flor, y a mis queridos e inigualables hijos, Eduardo y Enrique, por ser ellos la chispa que hace arder la llama de mi existencia. Y con especial y peculiar gratitud a esa pequeña-gran razón que ha incrementado mis ánimos e inspiración por estos días, ese milagro que a la fecha lleva cinco meses poblando, cada vez más, el vientre de mi esposa. Finalmente, gracias a Kriscia y Aldo, mis amigos y compañeros de tesis por su paciencia y comprensión para poder terminar este trabajo. Para todos ellos y por ellos.

### **Aldo Alvarado**

Dedico este trabajo con inmensa gratitud a: Mis compañeros Kriscia y Rafa por su confianza al invitarme a trabajar con ellos, a los cuales pido disculpas especialmente por aquellos momentos en que estuve por debajo de sus expectativas. A mi abuelita Maty y a mi padre, Jesús Alvarado, por su incondicional apoyo y ejemplo. Para Antonio Alvarado y Eunice Flores de Alvarado por estar siempre dispuestos a ayudarme cuando los he necesitado. A los niños Gerardo, Eduardo y Dianita Alvarado por la gratuita inspiración que me confieren. A Dios todo poderoso por manifestarse a través de todas estas invaluable personas a quien tanto aprecio.

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO .....	I
INTRODUCCIÓN .....	III
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....</b>	<b>1</b>
1.1. HISTORIA.....	1
1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	2
1.3. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA.....	2
1.4. ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES .....	2
1.5. MARCO LEGAL.....	3
<b>2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....</b>	<b>4</b>
2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES .....	4
2.2. ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO .....	5
2.3. SERVICIOS QUE OFRECE.....	6
<b>3. GENERALIDADES DE PROYECTOS.....</b>	<b>8</b>
3.1. DEFINICIÓN DE PROYECTOS.....	8
3.2. NATURALEZA DE LOS PROYECTOS.....	8
3.3. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO .....	9
3.3.1. <i>PREINVERSIÓN</i> .....	9
3.3.1.1. <i>GENERACIÓN DE LA IDEA</i> .....	9
3.3.1.2. <i>ELABORACIÓN DE UN PERFIL</i> .....	9
3.3.1.3. <i>ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</i> .....	10
3.3.1.4. <i>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</i> .....	10
3.3.2. <i>INVERSIÓN</i> .....	10
3.3.3. <i>OPERACIÓN</i> .....	10
<b>4. GENERALIDADES SOBRE ESTUDIOS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>10</b>

4.1.	ESTUDIO DE MERCADO.....	11
4.1.1.	DEFINICIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO.....	11
4.1.2.	MERCADO .....	12
4.1.2.1.	DEFINICIÓN DE MERCADO.....	12
4.1.2.2.	DEMANDA.....	12
4.1.2.3.	OFERTA .....	12
4.1.3.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	12
4.2.	ESTUDIO TÉCNICO.....	13
4.2.1.	DEFINICIÓN.....	13
4.2.2.	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	13
4.2.3.	TAMAÑO DEL PROYECTO .....	14
4.2.4.	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	15
4.2.5.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL .....	17
4.3.	ESTUDIO ECONÓMICO .....	18
4.3.1.	DEFINICIÓN.....	18
4.3.2.	INVERSIÓN INICIAL .....	18
4.3.3.	COSTOS DE OPERACIÓN.....	19
4.3.4.	FINANCIAMIENTO.....	19
4.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	19
4.4.1.	DEFINICIÓN.....	19
4.4.2.	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	20
4.4.3.	TASA INTERNA DE RETORNO.....	21
4.4.4.	RELACIÓN BENEFICIO COSTO .....	21
4.5.	EVALUACIÓN SOCIAL .....	21
<b>5.</b>	<b>GENERALIDADES SOBRE DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>22</b>
5.1.	LA DESCENTRALIZACIÓN.....	22
5.2.	LA DESCONCENTRACIÓN .....	24
5.3.	ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN.....	25
5.4.	DISTRITO.....	26
5.4.1.	DELEGACIÓN DISTRITAL.....	26

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

<b>1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
2.1. GENERAL .....	28
2.2. ESPECÍFICOS .....	28
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.1.1. <i>MÉTODO ANALÍTICO</i> .....	29
3.1.2. <i>MÉTODO SINTÉTICO</i> .....	29
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.4. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
3.4.1. <i>FUENTES PRIMARIAS</i> .....	30
3.4.2. <i>FUENTES SECUNDARIAS</i> .....	31
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.5.1. <i>ENCUESTA</i> .....	31
3.5.2. <i>OBSERVACION</i> .....	31
3.5.3. <i>ENTREVISTA</i> .....	32
3.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	32
3.6.1. <i>UNIVERSO</i> .....	32
3.6.2. <i>MUESTRA</i> .....	33
<b>4. SITUACIÓN ACTUAL PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO .....</b>	<b>36</b>
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL .....	36
4.1.1. <i>CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6.</i> .....	36
4.1.2. <i>CRUCE DE PREGUNTAS 2, 6 Y 8</i> .....	38

4.1.3. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 8 .....	41
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE INSTRUMENTO PARA DELEGADOS MUNICIPALES.....	43
4.2.1. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6.....	43
4.2.2. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 7.....	45
4.2.3. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 10.....	47
4.2.4. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 12.....	48
4.2.5. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 13.....	51
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS PARA EMPLEADOS .....	53
4.3.1. CRUCE DE PREGUNTAS C, 2 Y 9.....	53
4.3.2. CRUCE DE PREGUNTAS C Y 5.....	55
4.3.3. CRUCE DE PREGUNTAS b Y 9.....	56
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	58
4.4.1. CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 4.....	58
4.4.2. CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 5.....	60
4.4.3. CRUCE DE PREGUNTAS 3 Y 11.....	61
4.4.4. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 10.....	63
4.4.5. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 12.....	64
4.4.6. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 13.....	65
4.5. ANALISIS GENERAL DE RESULTADOS OBTENIDOS. ....	67
4.6. ANÁLISIS DE DEMANDA ACTUAL .....	69
<b>5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
5.1. UNIVERSO CONCEJO MUNICIPAL.....	72
5.2. UNIVERSO DELEGADOS MUNICIPALES .....	72
5.3 UNIVERSO EMPLEADOS .....	73
5.4 UNIVERSO USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES.....	73
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>

### CAPITULO III

## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>78</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>79</b>
2.1. DEMANDA.....	79
2.2. OFERTA.....	79
2.3. MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN.....	79
2.3.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	79
2.3.2. PRECIO.....	81
2.3.3. PLAZA.....	82
2.3.4. PROMOCIÓN.....	82
2.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	85
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>88</b>
3.1. PROPUESTA DE DIVISIÓN GEOGRÁFICA PARA LOS DISTRITOS DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....	88
3.2. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.....	91
3.2.1. MACROLOCALIZACIÓN.....	91
3.2.2. MICROLOCALIZACIÓN.....	91
3.2.3. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	93
3.3. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	93
3.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA PROPUESTA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	95
3.4.1. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	96
3.5. REQUERIMIENTOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	98
3.6. INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	101
3.6.1. PROCEDIMIENTO DE CERTIFICACIÓN CORRIENTE DE PARTIDAS DE NACIMIENTO, DE MATRIMONIO, DIVORCIO Y DEFUNCIÓN.....	101
3.6.2. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS ...	101
3.6.3. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE MATRIMONIO Y DIVORCIO.....	102



3.6.4.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE DEFUNCIÓN</i> .....	102
3.6.5.	<i>PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE MARGINACIONES</i> .....	102
3.6.6.	<i>PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE ESTADOS DE CUENTA</i> .....	103
3.6.7.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE SOLVENCIAS</i> .....	103
3.6.8.	<i>PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS</i> .....	104
3.6.9.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS</i> .....	104
3.6.10.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA DE UN NEGOCIO</i> .....	105
3.6.11.	<i>PROCEDIMIENTO PARA CIERRE DE NEGOCIO</i> .....	105
3.6.12.	<i>PROCEDIMIENTO PARA BRINDAR ASESORÍA TRIBUTARIA</i> .....	105
3.6.13.	<i>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL</i> .....	106
3.6.13.1.	<i>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL</i> .....	106
3.6.13.2.	<i>MARCO LEGAL RELACIONADO AL FUNCIONAMIENTO DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL</i> .....	108
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE UNA DELEGACIÓN DISTRITAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO</b> .....	<b>110</b>
4.1.	INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO.....	110
4.2.	COSTOS DE OPERACIÓN .....	111
4.2.1.	<i>CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL</i> .....	111
4.3.	FINANCIAMIENTO .....	112
4.4.	INGRESOS PROYECTADOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL .....	113
4.5.	FLUJO DE FONDOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	114
<b>5.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>116</b>
<b>6.</b>	<b>EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO</b> .....	<b>117</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>119</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>124</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>125</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>126</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO N° 1:</b> CLASIFICACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....	3
<b>CUADRO N°2:</b> UNIVERSO DE EMPLEADOS.....	33
<b>CUADRO N°3:</b> ESTRATIFICACIÓN DE MUESTRA PARA EMPLEADOS.....	35
<b>CUADRO N° 4:</b> DEMANDA ACTUAL DE SERVICIOS PRESTADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA PARA UN AÑO.....	69
<b>CUADRO N°5:</b> DEMANDA ACTUAL POR ÁREAS DE SERVICIOS PARA UN AÑO..	70
<b>CUADRO N° 6:</b> LISTADO DE PRECIOS DE SERVICIOS A DESCONCENTRAR.....	81
<b>CUADRO N° 7:</b> PLAN PROMOCIONAL PARA LA CREACIÓN DE UNA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	84
<b>CUADRO N° 8:</b> DEMANDA DE SERVICIOS PRESTADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA PARA EL AÑO 2009 (PARA LA POBLACIÓN DE DISTRITO MUNICIPAL N°1).....	85
<b>CUADRO N° 9:</b> PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL PARA CINCO AÑOS.....	86
<b>CUADRO N° 10:</b> PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR CADA SERVICIO DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL PARA CINCO AÑOS.....	87
<b>CUADRO N° 11:</b> ZONAS, NÚMERO DE COMUNIDADES Y POBLACIÓN DE CADA DISTRITO MUNICIPAL.....	89
<b>CUADRO N° 12:</b> DISTRITOS SEGÚN COMPOSICIÓN DE INFRAESTRUCTURA COMUNAL.....	90
<b>CUADRO N° 13:</b> LOCALIZACIÓN DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	93
<b>CUADRO N° 14:</b> CAPACIDAD INSTALADA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL NORTE POR ÁREA DE SERVICIOS.....	94
<b>CUADRO N° 15:</b> REQUERIMIENTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO.....	98
<b>CUADRO N° 16:</b> REQUERIMIENTOS DE INSUMOS.....	99

<b>CUADRO N° 17:</b> REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA.....	100
<b>CUADRO N° 18:</b> PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL.....	110
<b>CUADRO N° 19:</b> COSTOS DE OPERACIÓN ANUALES.....	111
<b>CUADRO N° 20:</b> CALCULO DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL.....	111
<b>CUADRO N° 21:</b> PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL.....	113
<b>CUADRO N° 22:</b> FLUJO DE FONDOS.....	114
<b>CUADRO N° 23:</b> FLUJO DE FONDOS ALTERNATIVO.....	115
<b>CUADRO N° 24:</b> VALOR ACTUAL NETO DE LA INVERSIÓN PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	116
<b>CUADRO N° 25:</b> VALOR ACTUAL NETO ALTERNATIVO DE LA INVERSIÓN PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	117
<b>CUADRO N° 26:</b> CRONOGRAMA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLAS SOBRE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL.

	Pág.
TABLA N° 1: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6.....	36
TABLA N° 2: CRUCE DE PREGUNTAS 2, 6 Y 8.....	39
TABLA N° 3: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 8.....	41

### TABLAS SOBRE ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE INSTRUMENTO PARA DELEGADOS MUNICIPALES

	Pág.
TABLA N° 4: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6.....	43
TABLA N° 5: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 7.....	45
TABLA N° 6: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 10.....	47
TABLA N° 7: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 12.....	49
TABLA N° 8: CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 13.....	51

### TABLAS SOBRE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS PARA EMPLEADOS

	Pág.
TABLA N° 9: CRUCE DE PREGUNTA C, 2 Y 9.....	53
TABLA N° 10: CRUCE DE PREGUNTAS C Y 5.....	55
TABLA N° 11: CRUCE DE PREGUNTAS b y 9.....	56

### TABLAS SOBRE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

	Pág.
TABLA N° 12: CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 4.....	58
TABLA N° 13: CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 5.....	60
TABLA N° 14: CRUCE DE PREGUNTAS 3 Y 11.....	61
TABLA N° 15: CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 10.....	63
TABLA N° 16: CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 12.....	64
TABLA N° 17: CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 13.....	66

## RESUMEN EJECUTIVO

La modernización de las instituciones públicas se constituye en un imperativo en los tiempos actuales a fin de brindar a los contribuyentes servicios en forma eficiente y de calidad. Por tal motivo, la Alcaldía Municipal de Soyapango en coordinación con el grupo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador han desarrollado el presente estudio a fin de determinar la factibilidad técnica-económica para la creación de Delegaciones Distritales para la Alcaldía Municipal de Soyapango que permitan generar un mayor acercamiento de los servicios municipales a los ciudadanos del Municipio.

La desconcentración de servicios municipales a distritos específicos beneficiaría sustancialmente a los usuarios en términos de accesibilidad, es decir, los ciudadanos invertirían menor cantidad de tiempo en la realización de sus trámites en las instalaciones de la Alcaldía, así como en el tiempo y costo relacionado al desplazamiento hacia el lugar del trámite.

Bajo un diseño no experimental y una investigación de campo en la cual fueron sujeto de estudio los miembros del Concejo Municipal, los Delegados Municipales, los empleados de servicios y los usuarios de los mismos, se obtuvieron como principales resultados que el 83% de los Concejales considera que sería beneficioso la creación de Delegaciones Distritales, del mismo modo, el respaldo a la propuesta se pudo apreciar de parte de los Delegados Municipales en más del 50% de ellos y sin faltar los empleados que prestan directamente los servicios, de los cuales el 82% respaldó la iniciativa. En relación a los usuarios, estos se mostraron bastante receptivos ante la idea de mayor acercamiento de servicios, pues el 82% de ellos manifestó estar de acuerdo en llevar adelante una iniciativa de esta naturaleza.

Tomando como base los resultados obtenidos del diagnóstico realizado -entre los cuales se encuentran los mencionados anteriormente- y otras experiencias de desconcentración de servicios municipales como la efectuada por la Alcaldía de San Salvador, se realizó la propuesta técnico-económica de la cual puede destacarse lo siguiente:

Se propone la división territorial del Municipio en tres distritos municipales que abarquen la región norte, centro y sur respectivamente, que favorezca focalizar oferta y demanda de servicios para cada uno de ellos de acuerdo a sus características particulares.

Se recomienda ubicar la primera Delegación Distrital en el Distrito Municipal N° 1, que comprende la región norte del Municipio con una gama de servicios que incluyen las áreas de Registro Familiar, Cuentas Corrientes y Registro Tributario. Se sugiere además, complementar la Delegación Distrital con el Área de Alumbrado y Servicios Públicos, la cual se ubica en el mismo sector geográfico.

Se propone extender la desconcentración de servicios municipales hacia la región sur en la medida que la primera Delegación Distrital se consolide y se obtenga una evaluación pertinente de resultados que de ella se desprendan.

Además y de suma importancia se debe señalar que para iniciar la propuesta se requiere una inversión que asciende a \$46,313.24 que incluye los elementos necesarios para el inicio de operaciones.

## INTRODUCCIÓN

El Municipio de Soyapango es reconocido como uno de los municipios más poblados del país, aproximadamente 500,000 habitantes según datos de la Alcaldía del Municipio, además posee un importante dinamismo comercial e industrial. Las características antes mencionadas hacen que Soyapango sea un Municipio con necesidades crecientes; necesidades entre las cuales, es responsabilidad de la Alcaldía Municipal ofrecer soluciones concretas.

Actualmente la Alcaldía cuenta solamente con una sede localizada en la región central del Municipio a partir de la cual gestiona los recursos para atender las demandas de los ciudadanos y para la realización de los trámites relacionados con el quehacer municipal.

A efecto de lograr un mayor acercamiento con las diversas comunidades a lo largo y ancho de todo el municipio, la Alcaldía ha creado una división política que secciona el Municipio en dieciséis zonas a cada una de las cuales asigna un Delegado Municipal que mantiene contacto directo con las comunidades bajo su jurisdicción. Dicha organización representa un gran avance en cuanto al establecimiento de un canal de comunicación entre ciudadanía y Alcaldía; no obstante aún sigue siendo la única sede de la Alcaldía el lugar al cual deben desplazarse todos los usuarios que necesitan efectuar algún trámite vinculado a la Municipalidad.

Es por ello que el presente estudio pretende determinar la factibilidad técnica-económica para la creación de Delegaciones Distritales para la Alcaldía Municipal de Soyapango, lo que debe traducirse en la desconcentración de servicios municipales a Distritos o regiones específicas, obteniendo un mayor acercamiento del quehacer municipal a la ciudadanía. El estudio está estructurado en tres capítulos cuyos contenidos van desde la teoría básica requerida hasta los estudios técnicos para conocer la factibilidad de creación de Delegaciones Distritales.

El Capítulo I contiene el marco teórico referente al Municipio de Soyapango y su Alcaldía Municipal. Se incluyen también aspectos teóricos relacionados a formulación y evaluación de proyectos, descentralización y desconcentración administrativa.

En el Capítulo II se desarrolla la investigación de campo, la cual contemplo el uso de cuestionarios para la obtención de información de parte del Concejo Municipal, Delegados Municipales, empleados que prestan servicios directamente y los usuarios de los mismos.

Con los resultados obtenidos se elaboró un diagnóstico de la situación actual para la creación de Delegaciones Distritales.

Finalmente, en el Capítulo III, se presenta la propuesta técnica-económica en la que se detallan los requerimientos técnicos necesarios para la implementación de la primera Delegación Distrital, así como la evaluación financiera y social para determinar la rentabilidad y el impacto de la inversión.

Se espera que la propuesta se constituya en un importante insumo para los encargados de la toma de decisiones de la Alcaldía Municipal de Soyapango a efecto de dar un salto de calidad en la prestación de servicios municipales.



## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA.**

#### **1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

##### **1.1. HISTORIA**

El 15 de enero de 1543, Soyapango fue reconocido por la corona española como pueblo. Pero fue en 1586 cuando el padre Fray Alonso Ponce, de la Orden Franciscana, confirmó la existencia de este lugar al país y la nombró San Antonio Zoyatpango.

El General Fernando Figueroa, Presidente de la República del 1 de marzo de 1907 al 1 de marzo de 1911, otorgó el título de Villa al pueblo de Soyapango el 16 de mayo de 1907, el decreto se publicó en el diario oficial el martes 21 del mismo mes en la página 893, número 116, tomo 62.

El 21 de enero de 1969 el General Fidel Sánchez Hernández, quien fuera Presidente de la República del 1 de julio de 1967 al 1 de julio de 1972, le otorgó el título de ciudad a la villa de Soyapango. El decreto N° 254 se publicó en el diario oficial el 6 de febrero del mismo año en el tomo 222, página 1235. Desde sus inicios, la grafía del Municipio fue cambiada por: Coyapango, Zoyapango, Tzoyapango, San Antonio Zoyatpango del Llana, hasta Soyapango. La palabra Soyapango está compuesta por tres vocablos del lenguaje náhuatl: "Suyate", palmera; "Panti", bandera y "co", lugar; por ello quiere decir "Tierra de Banderas de Palma".

## **1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

El Municipio de Soyapango está ubicado en la zona central del país, en el centro de la región metropolitana del departamento de San Salvador, con una extensión territorial de 29.72 km<sup>2</sup>. La ciudad abarca casi la totalidad del Municipio. Está constituido por 8 cantones, 145 colonias, 16 pasajes, 52 comunidades, 2 caseríos y 1 hacienda.

El centro de Soyapango, está situado a 7 km al este de la ciudad de San Salvador, limita al norte con los municipios de: Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur colinda con Santo Tomas y San Marcos, al este con el municipio de Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado y San Salvador. Situado a 625 metros sobre el nivel del mar.

## **1.3. DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA**

Debido a la expansión urbana que cubre casi la totalidad del territorio, la municipalidad diseñó un sistema de división político, con el propósito de identificar y atender las necesidades de la población y sus demandas. Creando 16 zonas, cada una de las cuales son atendidas por un concejal y un delegado municipal. (Ver anexo 3).

Pero además, de forma interna para un mejor control en algunas áreas, la Alcaldía Municipal también cuenta con la división administrativa proporcionada por la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) la cual divide al Municipio en 8 zonas. (Ver anexo 4).

## **1.4. ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES**

En el Municipio se desarrolla la actividad industrial más fuerte del país, destacándose los siguientes productos: textiles, alimenticios, farmacéuticos, avícolas.

Se destacan los grandes centros comerciales, como Plaza Soyapango, Unicentro y Plaza Mundo; se pueden encontrar más de 5000 comercios informales<sup>1</sup> ocupando las aceras y calles de la ciudad con sus ventas.

**CUADRO N° 1**

**CLASIFICACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

Tamaño	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
<b>Sector</b>					
<b>Comercio</b>	48	157	519	4,500	5,224
<b>Industria</b>	121	77	244	200	642
<b>Servicios</b>	200	400	150	2,000	2,750
<b>Total</b>	369	634	913	6,700	8,616

La dinámica empresarial del Municipio de Soyapango se concentra en el sector comercio y servicios, en menor medida en el sector industrial. La migración de empresas industriales hacia otros municipios, constituye una amenaza debido a la fuga de fuentes de trabajo, esta situación podría profundizar los niveles de desempleo en el ámbito local.

### **1.5.MARCO LEGAL**

La base legal de las municipalidades está sustentada en la Constitución de la República, el Código Municipal, Ley General Tributaria Municipal y las Normas Técnicas de Control Interno. La normativa fundamental que rige el accionar municipal es el Código Municipal de El Salvador, dentro de él se facultan el objeto de aplicación, conceptos, competencias, organización, gobierno, instrumentos jurídicos y demás atribuciones referentes a la hacienda pública municipal.

<sup>1</sup>[http://www.soyapango.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4:descripcion&catid=1:informacion-de-soyapango&Itemid=11](http://www.soyapango.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=4:descripcion&catid=1:informacion-de-soyapango&Itemid=11)

## 2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

### 2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

#### MISIÓN

Reafirmar nuestro compromiso de ir construyendo una Institución Municipal basado en la participación popular de manera responsable, transparente, eficiente, eficaz y comprometida con las transformaciones económicas, políticas y sociales de conformidad con los principios revolucionarios, democráticos y socialistas de su gobierno.

#### VISIÓN

Avanzar en el proceso de convertirnos en una Institución moderna, al servicio de su pueblo, que se traduzca en condiciones de vida digna para los habitantes de nuestro Municipio.

#### VALORES

- Justicia Social
- Democracia
- Humanismo
- Equidad
- Desarrollo
- Defensa del Medio Ambiente

## **2.2. ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

### 2.3. SERVICIOS QUE OFRECE

#### ÁREA FINANCIERA

- Estados de cuenta
- Solvencias
- Elaboración de recibos / pagos
- Vialidades
- Asesoría tributaria
- Apertura y cierres de negocios
- Pago de declaraciones
- Planes de pago
- Caja

#### ORDENAMIENTO TERRITORIAL

- Permisos de habitar
- Permisos de: construcciones, demoliciones y remodelaciones.
- Permisos de: rótulos, vallas, mini vallas, mantas, banners.

#### CATASTRO/INMUEBLES

- Aperturas y traspasos.
- Revisiones gráficas, cambios de direcciones, asignación o cambios de números de viviendas.
- Cambios de usos de inmuebles (habitacional a usos varios)
- Cierres de cuentas de inmuebles.

## REGISTROS Y SERVICIOS

- Asentamientos
- Certificaciones de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonio, divorcios.
- Carnet de minoridad
- Celebrar matrimonios

## COMERCIO INFORMAL

- Supervisión de kioscos
- Control de ventas en la vía pública
- Control de pagos en licencias e impuestos

## RELACIONES PÚBLICAS.

- Seguimiento a demandas ciudadanas.
- Servicios Sociales y prácticas municipales.
- Eventos y protocolo.

## DESARROLLO LOCAL

- Atención a demandas ciudadanas en: parques y zonas verdes, saneamiento ambiental, recolección parques y zonas verdes y ordenamiento territorial.

## ÁREAS QUE BRINDAN SERVICIOS POR TASAS:

- Parques y zonas verdes: solicitudes de podas, talas, mantenimiento en zonas verdes.
- Saneamiento ambiental: supervisión de tren de aseo, chapodas en predios baldíos, limpieza de quebradas y tragantes, barrido de calles.
- Renovación urbana: supervisión de lámparas, instalación de lámparas nuevas, construcción de proyectos en comunidades y colonias.
- Ordenamiento territorial: inspección y permisos de construcción, supervisión de publicidad, supervisión de ornato.

- Cuerpo de Agentes Metropolitanos: inspección y aplicación de esquelas por ordenanzas, seguridad ciudadana.

### 3. GENERALIDADES DE PROYECTOS

#### 3.1. DEFINICIÓN DE PROYECTOS

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana”<sup>2</sup>.

“Una inversión planeada de una actividad, con el objeto de crear o ampliar una empresa o institución para producir bienes o servicios y satisfacer a una sociedad”<sup>3</sup>.

Por lo tanto, un proyecto es un documento que plasma en él la solución a un problema existente ya sea el de una empresa, la sociedad, etc., dicha solución es expresada en términos mercadológicos, técnicos, económicos y sociales permitiendo con ello tomar decisiones en cuanto a la inversión a realizar, puesto que los recursos son escasos.

#### 3.2. NATURALEZA DE LOS PROYECTOS<sup>4</sup>

Los proyectos pueden ser públicos o privados:

- **Proyecto de inversión pública o social**

Son aquellos proyectos que resuelven problemas de las comunidades que deben ser identificados adecuadamente lo cual implica la utilización de recursos. Siendo el objetivo social, no se busca ganancia.

---

<sup>2</sup> Baca Urbina, “Evaluación de proyectos”, México, 2005 pág. 2

<sup>3</sup> Balbino Sebastián Cañas, “Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos”, El Salvador, 2008, pág. 9

<sup>4</sup> Ibid pág. 10



- **Proyectos privados**

Los proyectos privados tienen como objetivo obtener una ganancia por la inversión realizada es decir que además de recuperar la inversión realizada se espera obtener una ganancia. Entre mayor sea el riesgo de la inversión el inversionista espera obtener mayor ganancia y recuperarla lo más pronto.

### **3.3. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO**

En el desarrollo de un proyecto se distinguen tres diferentes etapas consecuentes a lo largo del tiempo, la primera es la preinversión, como segundo momento se realiza la inversión y finalmente la puesta en marcha del proyecto que es también conocida como operación.

#### **3.3.1. PREINVERSIÓN**

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que permite, mediante elaboración de estudios, demostrar las bondades técnicas, económicas-financieras, institucionales y sociales de este, en caso de llevarse a cabo. Esta primera etapa a su vez se desarrolla en el siguiente orden.

##### **3.3.1.1. GENERACIÓN DE LA IDEA**

La generación de una idea de proyecto surge como respuesta a una necesidad insatisfecha que es observada.

##### **3.3.1.2. ELABORACIÓN DE UN PERFIL**

En esta fase corresponde estudiar todos los antecedentes que permitan formar un juicio respecto a la conveniencia de llevar a cabo la idea del proyecto, evaluando aspectos técnicos y económicos para descartar aquellos que no sean factibles para la realización del proyecto.

### **3.3.1.3. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD**

En esta fase se elaboran los aspectos más detallados de las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior.

### **3.3.1.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Esté debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado conveniente en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

### **3.3.2. INVERSIÓN**

Esta etapa tiene lugar después de que se han analizado los diferentes estudios y se ha tomado la decisión de realizar el proyecto, por lo que en esta fase se ejecuta el proyecto.

### **3.3.3. OPERACIÓN**

Una vez ejecutado el proyecto, la etapa siguiente es la puesta en marcha o funcionamiento, donde se hace funcionar la nueva unidad productiva; o poner en servicio o uso el proyecto de infraestructura económica o social para producir los bienes y servicios previstos.<sup>5</sup>

## **4. GENERALIDADES SOBRE ESTUDIOS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

El estudio de factibilidad es la culminación de las investigaciones que se realizan en la etapa de preinversión, en el estudio de factibilidad se analiza en detalle el proyecto que ha sido considerado como el más viable a través de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio económico, evaluación financiera y evaluación social.

---

<sup>5</sup> Balbino Sebastián Cañas, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", El Salvador, 2008, pág. 26

## **4.1. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado de un proyecto consiste en realizar una investigación con el propósito de verificar si existe o no una demanda insatisfecha ante una necesidad de la población, de existir, este estudio se encarga de determinar y cuantificar la demanda para el proyecto a fin de analizar si la oferta y la demanda podrían cruzarse en el mercado.

Es el estudio de mercado el que da la pauta de la demanda que se puede tener al instalar una sucursal, crear una empresa, o en el caso de esta investigación al crear una Delegación Distrital por lo que sirve de base para los requerimientos del estudio técnico, y de no determinarse un mercado para los servicios que se van a prestar, el estudio de factibilidad ya no pasaría a la evaluación técnica, deteniéndose la investigación hasta este punto ya que no tendría sentido continuar con la investigación.

### **4.1.1. DEFINICIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO**

Es la recolección y evaluación de todos los factores que influyen directamente en la oferta y demanda del producto o servicio. Con la realización del estudio de mercado se comprueba la existencia de una necesidad insatisfecha y se logra conocer el grado de incertidumbre o riesgo que tiene el proyecto.

Con la realización del estudio de mercado se pretende lograr los siguientes objetivos según Baca Urbina (2005):

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de prestar un mejor servicio que la competencia.
- Determinar la cantidad de bienes y servicios que el mercado meta estaría dispuesto a consumir a un determinado precio.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.

## **4.1.2. MERCADO**

### **4.1.2.1. DEFINICIÓN DE MERCADO**

Un mercado es la suma de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio<sup>6</sup>.

### **4.1.2.2. DEMANDA**

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado<sup>7</sup>.

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de servicios que los usuarios podrían requerir con la creación de Delegaciones Distritales.

### **4.1.2.3. OFERTA**

Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado<sup>8</sup>.

El análisis de la oferta permite determinar la capacidad de servicios a desconcentrar por parte de la Alcaldía en función de la inversión, instalaciones y su estructura económica para la prestación de servicios.

## **4.1.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Es el proceso de división del mercado en una serie de submercados de compradores o de posibles compradores. Es la partición y conformación de subgrupos de personas con al menos una característica homogénea a partir de un grupo heterogéneo<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> C.H. Garnica, C. Maubert "Fundamentos de Marketing" México 2009 pág. 31

<sup>7</sup> Gabriel Baca Urbina "Evaluación de Proyectos" México 2007, pág. 17

<sup>8</sup> IBID pág. 48

<sup>9</sup> C.H. Garnica, C. Maubert "Fundamentos de Marketing" México 2009 pág. 142

## **4.2. ESTUDIO TÉCNICO**

### **4.2.1. DEFINICIÓN**

El estudio de factibilidad técnica estudia las posibilidades reales, condiciones y alternativas de producir el bien o servicio que generará el proyecto<sup>10</sup>. Este tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de la inversión y los costos de operación del proyecto.

En el estudio técnico se define:

- Donde ubicar la empresa o las instalaciones del proyecto.
- La capacidad de operación del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que maquinaria, equipo y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

El estudio técnico se divide en cuatro partes: la localización del proyecto, el tamaño, la ingeniería y la organización administrativa y legal.

### **4.2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

El análisis de la localización del proyecto pretende encontrar entre una serie de alternativas, la ubicación más factible para las instalaciones, aquella que brinde el mayor número de beneficios al proyecto.

Algunos factores que influyen comúnmente en la decisión de la localización del proyecto son: costos de transporte, disponibilidad y costos de la mano de obra, cercanía de las fuentes de abastecimiento, costo y disponibilidad del terreno, cercanía del mercado, disponibilidad de suministros básicos como energía eléctrica y agua, factores ambientales, entre otros.

---

<sup>10</sup> Cantaderio, Beatriz y Rivera, Vilma. Estudio de Factibilidad para la creación de talleres artesanales de productos de barro, en el Municipio de Santo Domingo de Guzmán, Departamento de Sonsonate. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, 2006 pág. 29

Al realizar la localización del proyecto se analiza la macrolocalización que es la localización a nivel nacional o regional y la microlocalización que es la localización específica de las instalaciones.

Existen métodos tanto cuantitativos como cualitativos para poder determinar la localización óptima del proyecto.

El método cuantitativo más usado es el método de ponderación de factores, el cual consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideren relevantes para la localización, luego de forma subjetiva se colocan en orden prioritario y se califican, la alternativa con mayor puntuación es la que se escoge.

Entre los métodos cualitativos se pueden mencionar: método de factor preferencial, método de antecedentes industriales, método del criterio del factor dominante; en estos métodos predomina el criterio personal de quien debe decidir la localización.

### **4.2.3. TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año (en una empresa industrial) o en su capacidad de generar un número determinado de servicios en un tiempo dado.

El tamaño del proyecto puede medirse por “la capacidad de procesamiento, capacidad de producción, población atendida, área geográfica de influencia, personas atendidas por periodo, superficie del proyecto y el volumen de lo invertido”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Alvarado, Edgardo y Torres, Gustavo. Estudio de factibilidad de implementación de una Videoteca como apoyo al proceso de enseñanza Aprendizaje en la facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Año 2002. pág. 35

Para determinar el tamaño del proyecto es necesario conocer al detalle la tecnología que se empleará en los servicios prestados a la población; así como la cantidad de mano de obra requerida, su ubicación geográfica y los insumos necesarios para su funcionamiento.

Por otro lado es necesario aclarar ciertos términos que hacen alusión a los diferentes tipos de capacidad que se pueden presentar en el proyecto, podemos distinguir tres situaciones:

- Capacidad de diseño: corresponde al máximo nivel posible de producción o de prestación del servicio<sup>12</sup>.
- Capacidad instalada: corresponde a la capacidad máxima disponible permanentemente<sup>13</sup>.
- Capacidad utilizada: es la fracción de capacidad instalada que se está empleando<sup>14</sup>.

#### **4.2.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

Teniendo definido en donde estará ubicado el proyecto y la capacidad de prestación de servicios, es necesario determinar en la ingeniería del proyecto aspectos tales como: el proceso que se llevará a cabo para la prestación de los servicios, las necesidades de maquinaria y equipo, qué tipo de tecnología se utilizará y la ubicación en la planta del equipo.

En la ingeniería del proyecto se determina todo lo necesario para que el proyecto pueda ser instalado y sea capaz de funcionar.

Como primera fase en la ingeniería del proyecto, es necesario describir las principales etapas del proceso de los servicios que se van a prestar, requerimientos de la mano de obra, maquinaria y equipo necesarios, proveedores y los principales insumos que se utilizarán en el proyecto.

---

<sup>12</sup> Miranda Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos, Identificación-Formulación-Evaluación, 4ª edición, Colombia, 2003, Pág. 119.

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 119

<sup>14</sup> *Ibid.* Pág. 119

Es importante analizar con detenimiento, las inversiones necesarias para iniciar el proyecto, a fin de tener un estimado de la maquinaria y equipo necesarios.

Cuando se está en la etapa de decidir sobre la compra de la maquinaria y equipo, se deben de tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la adquisición. Entre los factores que se deben de tomar en cuenta están:

- Proveedor: para la presentación de cotizaciones.
- Precio: se utiliza para calcular la inversión inicial.
- Dimensiones de la máquina o equipo: para determinar la distribución en planta.
- Capacidad del proyecto: para determinar el número de máquinas o equipo que se adquirirán para poder satisfacer a los clientes.
- Mano de obra necesaria: para determinar su costo y el nivel de capacitación que se requiere.
- Costo de mantenimiento: para calcular el costo que conllevara el mantenimiento de la maquinaria o equipo.
- Consumo de energía eléctrica: para calcular el costo de ésta.
- Infraestructura necesaria: si será necesario alguna infraestructura especial (alta tensión eléctrica, mejoramiento físico de la estructura, etc.)
- Costo de instalación y puesta en marcha: se verifica si se incluye en el precio original y a cuanto asciende.

Otro aspecto a tomar en cuenta en la ingeniería del proyecto es la distribución de la planta que consiste en proporcionar condiciones de trabajo aceptables, condiciones óptimas de seguridad para sus trabajadores y una buena utilización de los espacios.

Los objetivos y principios básicos de una buena distribución de planta, según Baca Urbina (2005) son:

- Integración total: integrar en lo posible todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.



- Mínima distancia de recorrido: al tener una visión general de todo el conjunto, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el menor flujo.
- Utilización del espacio cúbico: esta acción es muy útil cuando se tienen espacios reducidos y su utilización debe ser máxima.
- Seguridad y bienestar para el trabajador: éste debe ser uno de los objetivos principales en toda distribución.
- Flexibilidad: se debe obtener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuera necesario.

#### **4.2.5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL**

Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, trámites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio (o su adaptación), compra de maquinaria, contratación de personal, selecciones de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, entre otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas.

Todas estas actividades y su administración deben ser previstas adecuadamente desde las primeras etapas, ya que esa es la mejor manera de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa u organización.

La primer actividad a realizar en cuanto a la organización administrativa es la elaboración de la estructura organizacional del proyecto, la cual debe reflejar la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas y la relación que guardan entre sí los diferentes puestos.

Además debe establecerse la reglamentación interna, políticas, procedimientos, funciones y el personal que tendrá a cargo el proyecto, todo ello para garantizar el préstamo de un excelente servicio.

Por otra parte, en toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de las más diversa índole como el fiscal, sanitario, civil o penal; finalmente existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos.

Es necesario señalar que tanto la Constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales repercuten de alguna manera sobre un proyecto y por tanto deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial o gubernamental está incorporada a un determinado marco jurídico.

### **4.3. ESTUDIO ECONÓMICO**

#### **4.3.1. DEFINICIÓN**

Es la cuantificación de todo lo necesario para la inversión y costos de operación, para que el proyecto pueda entrar en funcionamiento. La base para realizar el estudio económico es la información proporcionada en el estudio técnico.

El objetivo de realizar la factibilidad económica según Baca Urbina (2005) es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera.

#### **4.3.2. INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos tanto fijos como intangibles, necesarios para poder iniciar las operaciones del proyecto.

Se entiende por activo fijo de una organización o empresa los inmuebles, mobiliario, maquinaria y equipo con el que cuentan.

Se entiende por activo intangible todos aquellos servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto.

### **4.3.3. COSTOS DE OPERACIÓN**

Los costos de operación también son tomados en cuenta en este estudio, y están determinados por todos aquellos desembolsos en los que se incurre para que el proyecto funcione durante la vida útil, un ejemplo de estos costos son los gastos administrativos.

### **4.3.4. FINANCIAMIENTO**

El financiamiento se define como la obtención de los fondos necesarios para cubrir la inversión inicial para poder llevar a cabo el proyecto; es importante determinar cuáles son las fuentes de financiamiento que se utilizaran en el proyecto para poder calcular los costos financieros en los que se incurrirá.

De manera general se conocen dos tipos de fuentes de financiamiento: los fondos propios y los fondos ajenos. Pero cuando se trata de entidades gubernamentales existe también otro tipo de financiamiento muy común que son las donaciones, realizadas por entidades ya sean nacionales o internacionales.

## **4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **4.4.1. DEFINICIÓN**

La evaluación financiera consiste en analizar los costos del proyecto a la luz de diferentes métodos que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

A pesar de que en el estudio económico ya se ha cuantificado monetariamente el proyecto, es necesario hacer una evaluación financiera, puesto que se sabe que el dinero pierde su valor en el

tiempo, ya que no es lo mismo un dólar ahora que dentro de 10 años; por lo tanto para verificar si el proyecto es rentable se realiza una evaluación financiera.

Existen diferentes métodos para evaluar financieramente un proyecto entre los que se pueden mencionar: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Relación Beneficio Costo.

Cuando se realizan proyectos en los que no existirán ganancias solo la generación de costos, por ser éstos de carácter social, suele analizarse a la luz del Valor Actual Neto (VAN).

#### 4.4.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Cuando se trata de proyectos sociales en los cuales los ingresos serán mínimos o nulos y estos no lograran cubrir los costos del proyecto, se utiliza comúnmente el método del Valor Actual Neto (VAN). Y el criterio para evaluar el proyecto es "a mayor factibilidad menor VAN".

"El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto, se define como el valor obtenido actualizado separadamente para cada año; extrayendo la diferencia entre todas las entradas y salidas de efectivo que se suceden durante la vida de un proyecto a una tasa de interés fija predeterminada. También incluye las inversiones las cuales deben ser restadas del flujo neto de ingresos y egresos"<sup>15</sup>.

La fórmula del Valor Actual Neto (VAN) es:

$$VAN = \sum_{t=0}^{t=n} (It - Et) \frac{1}{(1+i)^n}$$

Donde:

It = Ingreso total

Et = Egreso total

---

<sup>15</sup> Balbino Sebastián Cañas, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", El Salvador, 2008, pág. 200

$i$  = tasa de descuento

$n$  = número de períodos

#### **4.4.3. TASA INTERNA DE RETORNO**

Es la tasa de descuento por la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. También es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se le llama TIR, porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

#### **4.4.4. RELACIÓN BENEFICIO COSTO**

En la relación Beneficio/Costo (B/C), se determina por separado los valores actuales de los ingresos así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos<sup>16</sup>.

Se pueden dar dos situaciones:

- a) Relación B/C > 1

Índice que por cada dólar de costos se obtiene más de un dólar de beneficio.

- b) Relación B/C < 1

Índice que por cada dólar de costos se obtiene menos de un dólar de beneficio.

El valor de la relación Beneficio/Costo variará según la tasa de actualización elegida, es decir, cuanto más elevada sea dicha tasa, menos será la relación B/C resultante.

### **4.5. EVALUACIÓN SOCIAL**

La evaluación social mide la manera en que el proyecto contribuye al bienestar general. Para Sapag Chain la evaluación social de proyectos compara los beneficios y costos que una determinada inversión puede tener para la comunidad de un país en su conjunto. No siempre un proyecto que es rentable para un particular es también rentable para la comunidad y viceversa.

---

<sup>16</sup> Balbino Sebastián Cañas, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", El Salvador, 2008, pág. 205

El análisis de proyectos valora los beneficios y los costos de un proyecto y los reduce a un patrón de medida común. Si los beneficios exceden a los costos, medidos todos con el patrón común, el proyecto es aceptable; en caso contrario, el proyecto debe ser rechazado.

Existen dos elementos básicos de la evaluación social que destacan su importancia. Por un lado, su objetivo es maximizar la rentabilidad, incrementando así el potencial de la inversión futura. Por otro lado, dado que pretende el máximo de beneficios para la comunidad en su conjunto y teniendo en cuenta también la elevada participación del gobierno en la inversión, resulta vital que éste evalúe sistemáticamente los proyectos, valore los bienes y servicios producidos y los factores o insumos de una manera diferente a la que realiza el mercado.

## **5. GENERALIDADES SOBRE DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **5.1. LA DESCENTRALIZACIÓN**

Por descentralización se entiende el “proceso ordenado y progresivo mediante el cual se transfieren funciones, recursos y poder de decisión desde el Gobierno Central a instancias del Estado cercanas a la población, dotadas de recursos financieros e independencia administrativa, así como de legitimidad propia, a fin de que, con la participación ciudadana y en su beneficio se mejore la producción de bienes y servicios”<sup>17</sup>.

Para llevar a cabo la Descentralización se necesitan varios requisitos:

Primero que exista voluntad política a un doble nivel: primero por parte del Estado, para transferir a otros entes la responsabilidad de producir bienes y prestar los servicios. Si el Estado no tiene voluntad de realizar este proceso, es casi imposible que el proceso se pueda realizar. Y segundo, por parte de los que reciben, para establecer las condiciones en que aceptan recibir los servicios descentralizados.

---

<sup>17</sup> Manuel Ortega Hugg “El Salvador, Descentralización y Asociacionismo Municipal” Nicaragua 1999, pág. 75

Segundo, que exista un proceso de diálogo y concertación entre el actor que va a descentralizar y el o los actores que van a recibir la descentralización, con el objetivo de decidir y acordar cuál será el contenido, los mecanismos, y la gradualidad de la transferencia.

Tercero, que el ente hacia el cual se va a descentralizar, cuente con autonomía, o sea que no dependa jerárquicamente del Estado ni de ninguna otra instancia.

Cuarto, que sea un ente que cuente con independencia administrativa, esto quiere decir que este ente pueda determinar sus prioridades financieras, establecer relaciones propias de gestión y controlar la ejecución de su financiamiento.

Quinto, que cuente con legitimidad propia, o sea que su legitimidad no dependa de una instancia superior, ajena y extraña a sí misma.

Y sexto, que cuente con recursos propios, que a largo plazo le permita auto sostener en parte o totalmente la prestación de producto o el servicio que se ha comprometido a brindar a la sociedad.

Es importante señalar que la descentralización "Implica importantes cambios en el gobierno central (...) pero no para debilitarlo sino para ayudarle a ejecutar eficientemente sus funciones. Desde esta perspectiva, la descentralización deberá ser parte del proceso de fortalecimiento del Estado ya que, aunque transformado, el centro continuará teniendo un rol fundamental..."<sup>18</sup>, contando con más capacidad para realizar su rol normativo de la sociedad e impulsor de las estrategias del desarrollo.

---

<sup>18</sup> Temas claves para el Plan de Nación" Consulta Especializada, Comisión Nacional de Desarrollo, San Salvador, enero 1999. Pág 23

## 5.2. LA DESCONCENTRACIÓN

Por Desconcentración se entiende “la transferencia de competencias desde autoridades administrativas centrales a órganos periféricos”<sup>19</sup> o dependientes. Este traslado de competencias tiene por objetivo que el equipo de trabajo que asume la responsabilidad de cumplir la función y ofrecer el servicio, lo haga en forma eficiente, ya que se encuentra cercano a la población y conoce su realidad.

Cuando se desconcentra, lo que ocurre es que se delega a un nivel inferior de la misma administración pública la prestación del servicio.

Esto supone que quien recibe la transferencia y prestará el servicio mantiene una relación de subordinación jerárquica: ya que “se confiere una competencia a órganos encuadrados en el nivel intermedio o inferior de una línea jerárquica”<sup>20</sup> dentro del mismo Estado.

Por tanto, no tiene capacidad de decisión sobre qué hacer y cómo hacerlo, sino que su función se limita a la ejecución de decisiones tomadas en instancias superiores. Lo anterior significa que no cuenta con legitimidad propia, ya que ésta proviene de la instancia superior que le delegó el servicio.

No cuenta con autonomía, porque es parte de un órgano más grande que determina sus funciones y líneas de trabajo.

No tiene recursos propios, porque estos le son transferidos para la realización del trabajo encomendado. Lo anterior supone que no tiene independencia administrativa, ya que la identificación de sus prioridades financieras viene determinada por el ente coordinador; el que a su vez establece un plan institucional del que forma parte cualquier esfuerzo de gestión; y

---

<sup>19</sup> Orellana, Antonio. "La experiencia de desconcentración de servicios en el municipio de San Salvador", FUNDAUNGO y Fundación Friedrich Ebert, San Salvador, 1999, pág.3

<sup>20</sup> Orellana, V.A., op.cit.. pág.3.



determina y regula la ejecución de planes de trabajo y utilización de recursos. Y el desarrollo del trabajo se limita a ejecutar decisiones tomadas en instancias superiores.

### **5.3. ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN**

En primer lugar, la descentralización supone una reforma política y no simplemente una reforma administrativa. Lo cual significa decir que la descentralización implica una transferencia de poder político por parte del Gobierno Central.

En segundo lugar, la descentralización supone un traslado de competencias de nivel central a otras instancias estatales. A este respecto, resulta importante rescatar la transferencia de funciones o competencias de la persona jurídica estatal a las demás personas jurídicas públicas (territoriales e institucionales) que por tener dicha personalidad, se conocen como entes, mientras que la desconcentración sería la transferencia de competencias entre órganos de una misma persona jurídica, es decir entre órganos del mismo ente. En este enfoque, la descentralización es un proceso que se desarrolla dentro de la lógica del Estado, siendo el Municipio la unidad mínima a la cual se le pueden transferir responsabilidades y recursos.

En tercer lugar, esta definición aclara que los entes receptores de las competencias tienen independencia administrativa es decir son autónomos, no están sometidas jerárquicamente al ente que traslada la competencia, lo que le permite tomar decisiones propias.

En cuarto lugar, la definición supone que los entes receptores de las competencias tienen legitimidad política propia, es decir, son entes electos por la población en proceso electorales transparentes y competitivos y su actuación responde a los electores que ellos representan. En esta perspectiva, el nivel central pierde jurisdicción y atribuciones sobre los entes receptores de ese poder, los cuales son autoridades que poseen legitimidad propia.

La desconcentración supone en cambio, el traslado de competencias a otros niveles de la administración pública, pero subordinadas jerárquicamente al nivel central, quien sigue siendo jerárquicamente el que decide.

## 5.4. DISTRITO

La palabra **distrito** (del latín medieval *districtus*) se refiere a cada una de las demarcaciones en que se subdivide un territorio o una población, ya sea en forma administrativa, estadística o jurídica con la finalidad de obtener una distribución adecuada de sus servicios administrativos y organizar el ejercicio de su gobierno.<sup>21</sup>

### 5.4.1. DELEGACIÓN DISTRITAL

Órgano Municipal distinto de la sede central localizado en un distrito del Municipio al cual se le confieren competencias y delegación en la prestación de servicios públicos.

La Delegación Distrital es una unidad de apoyo, está subordinada a la Dirección General de Distritos y ejerce su autoridad sobre las áreas que la conforman a través del Delegado de Distrito.

Tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir las facultades y atribuciones que la Ley le confiere al Distrito y las emitidas por el Alcalde, velar por el desarrollo político y social del territorio, dirigir y administrar eficientemente los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos propuestos.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito>

<sup>22</sup> <http://www.managua.gob.ni/index.php?s=1090>

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **1.IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Hoy en día, Soyapango se ha convertido en un Municipio con necesidades crecientes y diversas, a muchas de esas necesidades, le compete al Gobierno Municipal actuar para darles solución; sin embargo el factor recursos, en términos económicos, se vuelve una limitante para tal fin ante un Municipio densamente poblado. En base a lo anterior, la relevancia de ésta investigación radica en que abre la posibilidad de conocer la factibilidad técnico-económica de crear distritos para la Alcaldía con sus respectivas delegaciones que permita acercar aún más los servicios a la población y contribuya a que se mejore la atención a las comunidades, conociendo más de cerca y atendiendo con mayor agilidad las demandas de cada región distrital.

Actualmente el Municipio está dividido en 16 zonas, de acuerdo a la división política establecida por la Alcaldía (Ver Anexo N°3), sin embargo para este capítulo se obtuvo información relacionada a 15 zonas debido a que en el periodo de realización del estudio, la Alcaldía no tenía delegado asignado a la zona 13. Actualmente la Alcaldía cuenta con una única sede ubicada en el centro del Municipio, muchas de las comunidades mayormente pobladas están hacia el norte y en la parte sur del mismo, lo que invita a buscar la oportunidad de desconcentrar servicios a otras regiones fuera de la zona céntrica.

Por supuesto el estudio pretende definir la relación costo-beneficio del proyecto, es decir, proporcionar a la Alcaldía un instrumento para la toma de decisiones que otorgue algún grado de certeza de que al embarcarse en la realización del proyecto se generará un mayor beneficio para el Municipio en general y las arcas de la misma comuna en particular.

## **2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. GENERAL**

- Determinar a través de un estudio de campo la aceptabilidad que tiene la creación de Delegaciones Distritales para la Alcaldía del Municipio de Soyapango, por parte de los usuarios de los servicios municipales, el Concejo Municipal y los empleados de la Alcaldía.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

- Indagar sobre las expectativas de desconcentración de servicios por parte de los miembros del Concejo Municipal así como de la posibilidad de financiamiento a efecto de obtener insumos para el estudio técnico.
- Conocer por medio de los delegados municipales las zonas más pobladas del municipio, su nivel de organización y las necesidades de dichas zonas para tener orientaciones sobre la posible ubicación de las Delegaciones Distritales.
- Obtener información relacionada a la oferta y demanda actual de servicios desde la perspectiva de los empleados de los departamentos de mayor contacto directo con los usuarios a fin de calcular la demanda actual.
- Identificar los servicios más demandados por parte de los usuarios, su zona de residencia y la aceptabilidad de los mismos sobre la desconcentración de servicios municipales en Soyapango con el propósito de estimar la oferta y demanda que tendrían las Delegaciones Distritales.

### **3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1.MÉTODO ANALÍTICO**

En la praxis, éste método, se constituye en un proceso mental que tiene como fin la identificación y posterior división de las partes que conforman un todo para establecer relaciones entre las mismas.

Con el método analítico se identificó cuáles son los servicios que la población más utiliza, para su posterior análisis con la finalidad de poder determinar cuáles serían los servicios que en un primer momento se desconcentrarían en las Delegaciones Distritales.

Además dicho método también fue utilizado para identificar a la luz de diversos criterios, cuál sería la división de distritos que tendría el Municipio de Soyapango.

##### **3.1.2. MÉTODO SINTÉTICO**

Sí el análisis consiste en aislar los elementos, en contraparte, y complementando al análisis, la síntesis es el proceso que reorganiza e integra los elementos identificados anteriormente por el análisis.

Al integrar la información de cuáles serán los servicios que se prestarán en las Delegaciones Distritales con el número de distritos que tendrá el Municipio de Soyapango, se está en la capacidad de realizar la propuesta del estudio de factibilidad para la creación de Delegaciones Distritales de la Alcaldía, ya que se trabaja bajo el supuesto que cada distrito contará con una Delegación Distrital.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es descriptiva para el caso del diagnóstico de situación actual, en donde lo que se pretende comprobar es la hipótesis formulada y ésta validación de supuestos, nos

proporcionan información sobre cuál es la situación actual de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

La relación de las variables para el caso, está entre el estudio de factibilidad técnico-económico y el acercamiento de los servicios municipales a los usuarios que se constituyen en las variables a analizar mediante la demanda, la oferta de servicios, los recursos disponibles, las necesidades de financiamiento, entre otros.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La estructura del diseño de la investigación que se sigue es el no experimental debido a que este tipo de diseño, observa el fenómeno en su ambiente natural y no es posible manipular deliberadamente las variables.

Por lo que para la investigación se obtiene la información para describir la situación actual de la Alcaldía y se establece la relación entre las variables estudiadas en un momento y lugar determinado.

### **3.4. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Dos son los tipos básicos de fuentes de para llevar a cabo la recolección de información:

#### **3.4.1.FUENTES PRIMARIAS**

Son las que proporcionan datos de primera mano para el desarrollo de la investigación, en cuanto a las fuentes primarias se realizó en base a encuestas efectuadas a los miembros del Concejo Municipal, Delegados Municipales, empleados de la Alcaldía y usuarios que residan en el Municipio.

### **3.4.2.FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias son estudios previos a la investigación, para el caso se tomaron libros, tesis, revistas especializadas, sitios web relacionados con el tema, folletos, boletines, revistas, etc.

### **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para obtener información para la investigación, se utilizó la siguiente técnica e instrumento:

#### **3.5.1.ENCUESTA**

Es el método más utilizado y requiere una minuciosa preparación, se define como el conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada.

Para la recopilación de la información sobre la creación de Delegaciones Distritales, se elaboraron cuatro cuestionarios que pasaron hacer los instrumentos de recolección de datos, el primero dirigido a miembros del Concejo Municipal (Ver Anexo N°5), el segundo a los Delegados Municipales (Ver Anexo N° 6), el tercero a empleados y funcionarios de la Alcaldía (Ver Anexo N° 7) y el cuarto a usuarios (Ver Anexo N° 8) que residan en el Municipio.

#### **3.5.2. OBSERVACION**

Recopilación de datos al ver actuar a las personas. No se realizan preguntas directas al público. Permite el registro de datos conforme ocurren las acciones, además no es necesario solicitar cooperación. Por contraparte el método es lento, su costo es elevado y se torna difícil determinar las causas del comportamiento observado. Se utilizó dicha técnica, para visualizar la afluencia de los usuarios a las instalaciones de la Alcaldía, además también se utilizó para identificar los potenciales locales para la ubicación de la Delegación Distrital.

### **3.5.3. ENTREVISTA**

Se hizo uso de entrevista no estructurada, a fin de obtener insumos que orientaran sobre el curso de la investigación con algunos gerentes de diversas áreas, como la administrativa, financiera, servicios externos municipales entre otros. También se entrevistó a personas ajenas a la Alcaldía, como el personal de grupo Roble a fin de obtener información acerca de los costos de arrendamiento del local propuesto para la Delegación Distrital.

## **3.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **3.6.1. UNIVERSO**

Es el constituido por el conjunto total de elementos relacionados y que pueden estar sujetos a la investigación, tal es el caso de las cuatro unidades de análisis que se detallan a continuación:

- Los usuarios mayores de 18 años y que viven en el Municipio:

La población total del municipio de Soyapango está constituida por 500, 000 habitantes aproximadamente, tomando de base que por cada inmueble se contabilizan en promedio 2 adultos y 3 niños (Información proporcionada por la Gerencia de extensión comunitaria, sectorial y territorial de la Alcaldía de Soyapango); y que los únicos que pueden realizar trámites y hacer uso de los servicios que ofrece la Alcaldía son los adultos, nuestro universo es de 200,000 habitantes (100,000 inmuebles aproximadamente multiplicado por dos adultos por inmueble).

- Los empleados operativos de la Alcaldía Municipal de Soyapango:

El universo está constituido por el total de empleados de la Alcaldía que son 758 (Dato proporcionado por la Gerencia Administrativa de la Alcaldía de Soyapango), pero de estos solo fueron tomados aquellos que están relacionados directamente con la aportación de servicios, el universo es de 42 empleados, tal como lo muestra el siguiente cuadro:



**CUADRO N°2  
UNIVERSO DE EMPLEADOS**

Departamento	Universo
Registro Tributario	15
Registro Familiar	9
Cuentas corrientes	15
Servicios generales	3
<b>Total</b>	<b>42</b>

- Los 16 delegados municipales a cada una de las zonas establecidas por la Alcaldía del Municipio de Soyapango.
- Los 16 concejales municipales de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

### 3.6.2. MUESTRA

La muestra la constituye un subgrupo representativo de la población. Para determinar el tamaño de la muestra probabilística finita, representativa para el estudio de la situación actual de la Alcaldía de Soyapango se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} ; \text{ en donde:}$$

n: Número de elementos (tamaño de la muestra).

N: Universo (población).

Z: Nivel de confianza.

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso.

e: Margen de error.

- Muestra para los usuarios mayores de 18 años que viven en el Municipio:

N = 200,000 habitantes

Z = Nivel de confianza del 95% cuyo valor en las tablas de distribución normal es de 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 5 % (porque el nivel de confianza es de 95%)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (200,000) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (200,000 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 383 usuarios**

- Muestra de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango

N = 42 empleados

Z = Nivel de confianza del 95% cuyo valor en las tablas de distribución normal es de 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 5 % (porque el nivel de confianza es de 95%)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (42) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (42 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 38 empleados**

Para lograr una muestra correcta de las áreas que proveen los servicios, se realizó una estratificación, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

**CUADRO N°3  
ESTRATIFICACIÓN DE MUESTRA PARA EMPLEADOS**

	Universo	Valor porcentual	Muestra
Registro familiar	9	21%	8
Registro tributario	15	36%	14
Cuentas corrientes	15	36%	14
Servicios generales	3	7%	2
<b>Totales</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>

- Para el universo de Delegados Municipales se ha determinado que para su análisis no se requiere la realización de una muestra si no que se empleara un censo debido a que el universo es de 16 Delegados.
  
- Para el universo de miembros del Concejo Municipal se ha determinado que para su análisis no se requiere la realización de una muestra si no que se empleara un censo debido a que el universo es de 16 Concejales.

#### 4.SITUACIÓN ACTUAL PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

##### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL.

###### 4.1.1. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6.

**Pregunta 1.** ¿A qué sector de la sociedad representa?

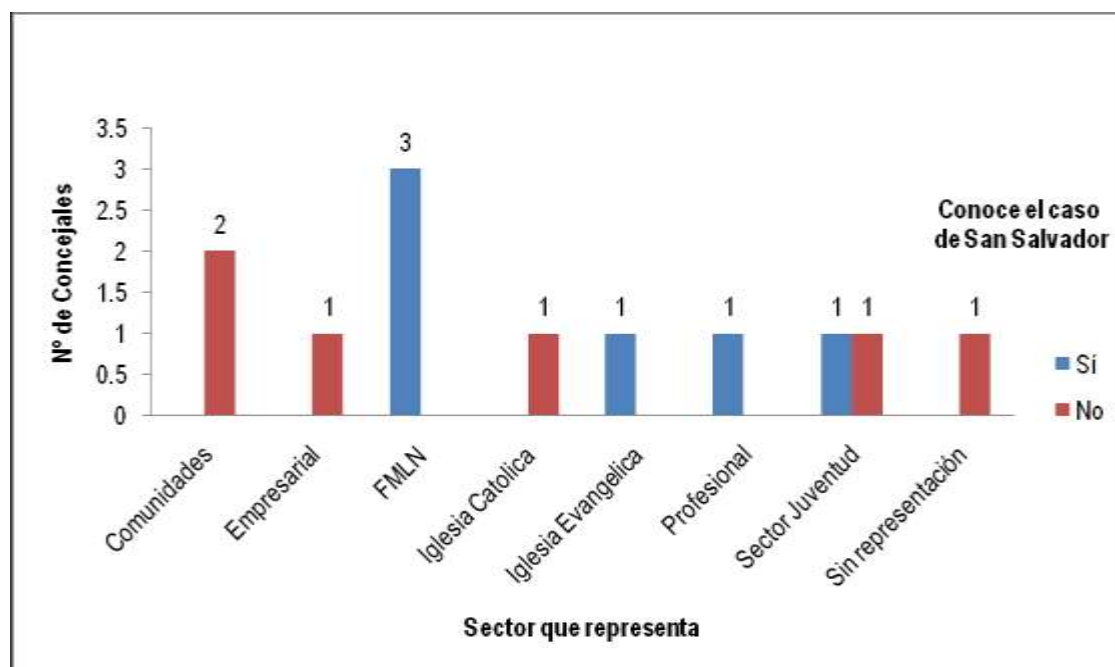
**Pregunta 6.** ¿Conoce el proceso de desconcentración que realizó la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Si  No

**TABLA N° 1**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6**

Sector que representa	Conoce el caso de San Salvador		Total general
	Sí	No	
Comunidades		2	2
Empresarial		1	1
FMLN	3		3
Iglesia Católica		1	1
Iglesia Evangélica	1		1
Profesional	1		1
Sector Juventud	1	1	2
Sin representación		1	1
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

**GRÁFICO N° 1**  
**SECTOR QUE REPRESENTA Y CONOCIMIENTO SOBRE LA EXPERIENCIA DE LA**  
**ALCALDÍA DE SAN SALVADOR**



#### **Análisis:**

De un total de ocho sectores de la sociedad que cuentan con representación dentro del Concejo Municipal, cuatro de ellos (FMLN, iglesia evangélica, 1 miembro del sector juventud y el sector profesional) afirman tener conocimiento sobre el proceso de desconcentración de servicios llevado a cabo por la alcaldía de San Salvador, destaca entre dichos sectores el partido FMLN que es el sector mayoritario en el seno del Concejo Municipal y probablemente el de mayor influencia dentro del mismo. La otra parte de los sectores (Comunidades, empresarial, iglesia católica, el segundo miembro del sector juventud y un concejal que no representa a ningún sector) expresaron desconocer el caso de San Salvador. Lo anterior arroja como resultado que el 50% de los concejales encuestados tiene un capital de conocimiento que ha contribuido a enriquecer la investigación (Ver Anexo N° 9, pregunta 6), además de constituirse en una reserva de saberes que, de ejecutarse el proyecto, podrían brindar sustanciales aportes al mismo.

Es muy importante destacar que la mitad de los concejales tenga nociones previas sobre la desconcentración de servicios debido a que la investigación pretende convertirse en insumo para la toma de decisiones en relación al mayor acercamiento de servicios a la población del municipio de Soyapango en el futuro.

#### **4.1.2. CRUCE DE PREGUNTAS 2, 6 Y 8**

**Pregunta 2.** ¿Cuál es la zona bajo su responsabilidad?

**Pregunta 6.** ¿Conoce el proceso de desconcentración que realizó la Alcaldía de San Salvador?

Si  No

**Pregunta 8.** ¿Considera que sería de beneficio para el Municipio realizar la desconcentración de servicios a través de Delegaciones Distritales?

Si  No

**TABLA N° 2**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 2, 6 Y 8**

Zona y Conocimiento sobre el caso de S.S.	Sería de beneficio la desconcentración de servicios			Total general
	Sí	No	No Responde	
Todo el municipio	1			1
Sí	1			1
Zona 1	1			1
Sí	1			1
Zona 2	1			1
No	1			1
Zona 3	1			1
Sí	1			1
Zona 5	1			1
No	1			1
Zona 6			1	1
No			1	1
Zona 7	1			1
No	1			1
Zona 8	1			1
Sí	1			1
Zona 10	1			1
No	1			1
Zona 12	1			1
Sí	1			1
Zona 15		1		1
Sí		1		1
Zona 16	1			1
No	1			1
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

## GRÁFICO N° 2

### ZONA DE RESPONSABILIDAD, CONOCIMIENTO DEL CASO DE SAN SALVADOR Y SI SERÍA BENEFICIOSO PARA EL MUNICIPIO LA DESCONCENTRACIÓN DE SERVICIOS.



#### Análisis:

La tabla y el gráfico anterior ilustran la relación existente entre los concejales de cada zona del municipio, su conocimiento de la desconcentración de servicios municipales efectuado en San Salvador y además, la opinión de cada uno de ellos sobre si sería beneficioso para Soyapango un proyecto similar.

Partiendo de que la mitad de los concejales encuestados conoce el caso en mención, es posible apreciar que diez de los doce concejales considera que sería de beneficio efectuar la desconcentración de servicios de servicios municipales en Soyapango. Incluso, la mayoría de los que no conocen experiencias previas similares, a pesar de ello, se muestran positivos en cuanto a las perspectivas del proyecto.

Los resultados obtenidos invitan a visualizar un importante interés por parte del actual Concejo Municipal en cuanto a los resultados finales que arroje la investigación.



Respecto a los argumentos que manifestaron los concejales sobre el por qué sería de beneficio la desconcentración de servicios en Soyapango y por qué no, se detallan en la extensión de la pregunta ocho del cuestionario (Ver anexo N° 9, pregunta 8), sobresaliendo que contribuiría a un mayor acercamiento de los servicios a la ciudadanía. Se obtuvo tan sólo un argumento desfavorable que expresa que se generaría mayor inversión que recaudación. Estos puntos señalados podrán ser validados técnicamente en el Capítulo III.

#### 4.1.3. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 8

**Pregunta 1.** ¿A qué sector de la sociedad representa?

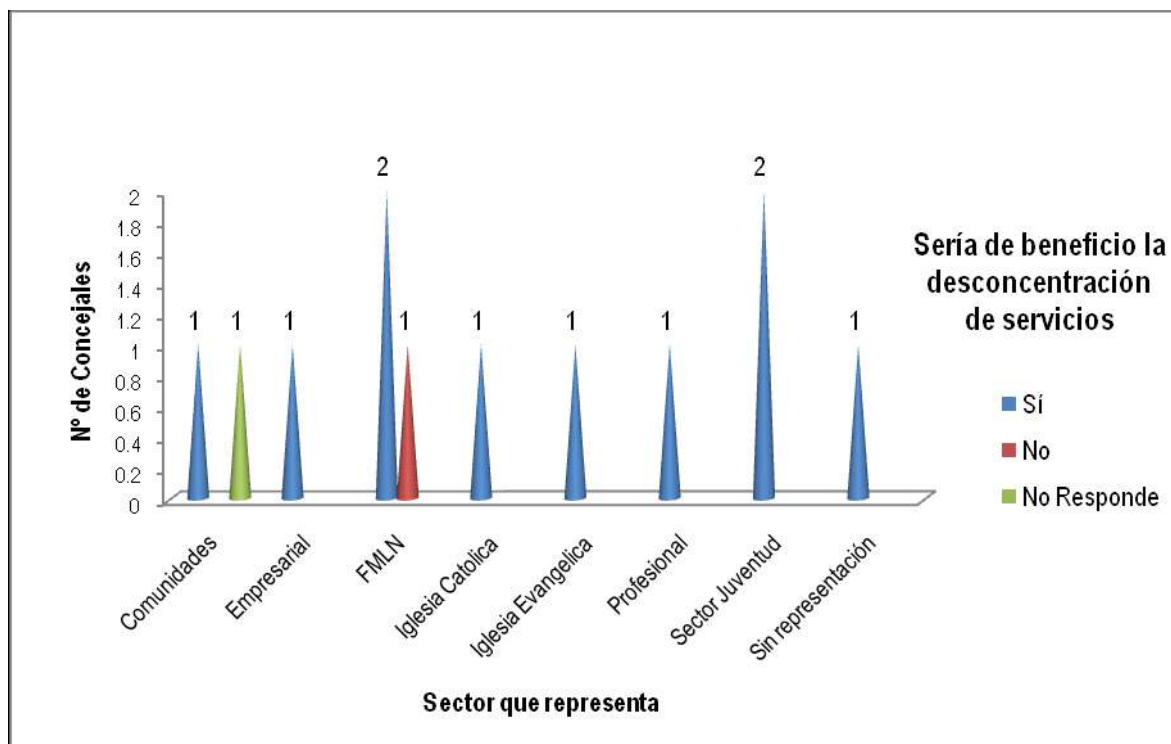
**Pregunta 8.** ¿Considera que sería de beneficio para el municipio realizar la desconcentración de servicios a través de Delegaciones Distritales?

Si  No

**TABLA N° 3**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 8**

Sector que representa	Sería de beneficio para el municipio			Total general
	Sí	No	No Responde	
Comunidades	1		1	2
Empresarial	1			1
FMLN	2	1		3
Iglesia Católica	1			1
Iglesia Evangélica	1			1
Profesional	1			1
Sector Juventud	2			2
Sin representación	1			1
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

**GRÁFICO N° 3**  
**SECTOR QUE REPRESENTA Y SI CONSIDERA DE BENEFICIO LA DESCONCENTRACIÓN**  
**DE SERVICIOS MUNICIPALES EN SOYAPANGO**



#### **Análisis:**

El propósito de relacionar éstas interrogantes es para identificar los potenciales apoyos que la desconcentración de servicios municipales tendría por parte de los sectores representados dentro del Concejo Municipal. A excepción de un miembro del Concejo que representa al FMLN (de un total de tres del mismo partido) y de un representante de las comunidades (de un total de dos), todos los demás sectores expresaron que sería de beneficio para el Municipio la desconcentración de servicios municipales. Los representantes de cada sector podrían más adelante, obtener insumos y cabildear apoyos de cada uno de los sectores de la sociedad en el Municipio a fin de llevar adelante el proyecto.

## 4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE INSTRUMENTO PARA DELEGADOS MUNICIPALES

### 4.2.1. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 6

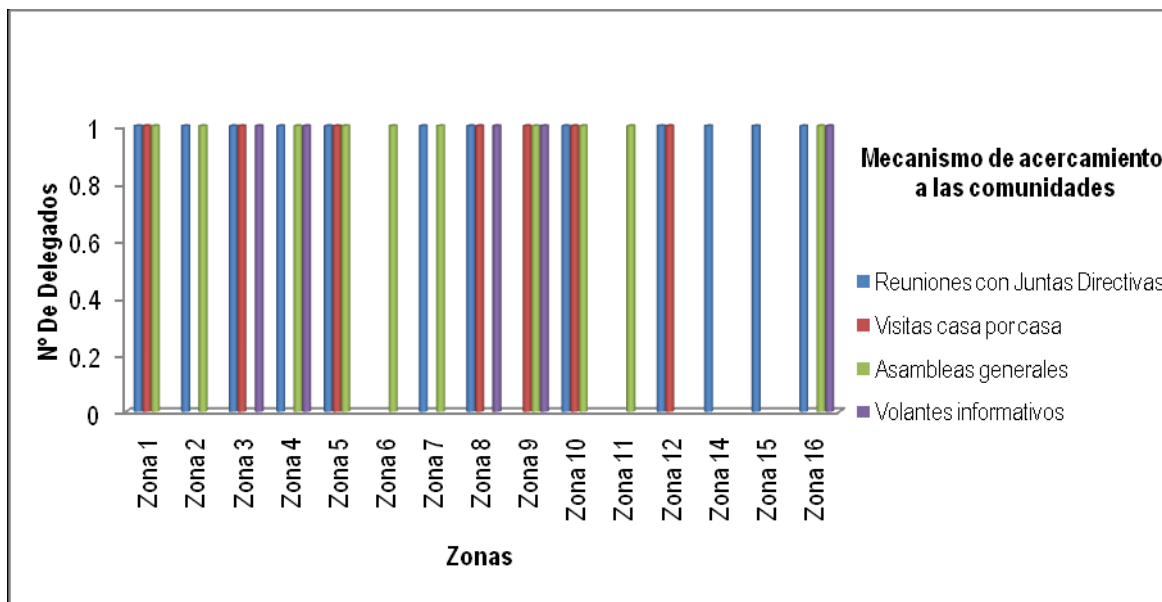
**Pregunta 1.** ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

**Pregunta 6.** ¿Cuál es el mecanismo de acercamiento que usted utiliza con las comunidades?

**TABLA N° 4**  
**ZONA Y MECANISMO DE ACERCAMIENTO CON LAS COMUNIDADES**

Zona	Mecanismo de acercamiento a las comunidades				Total general
	Reuniones con Juntas Directivas	Visitas casa por casa	Asambleas generales	Volantes informativos	
Zona 1	1	1	1		3
Zona 2	1		1		2
Zona 3	1	1		1	3
Zona 4	1		1	1	3
Zona 5	1	1	1		3
Zona 6			1		1
Zona 7	1		1		2
Zona 8	1	1		1	3
Zona 9		1	1	1	3
Zona 10	1	1	1		3
Zona 11			1		1
Zona 12	1	1			2
Zona 14	1				1
Zona 15	1				1
Zona 16	1		1	1	3
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

**GRÁFICO N° 4**  
**ZONA Y MECANISMO DE ACERCAMIENTO CON LAS COMUNIDADES**



**Análisis:**

Existen cuatro formas de acercamiento con las comunidades de las cuales se valen los delegados municipales actualmente, de la más utilizada a la de menor uso las siguientes: reuniones con juntas directivas, asambleas generales, visitas casa por casa y a través de volantes informativos. Cada delegado utiliza entre uno y tres de estos medio de acercamiento. En algunas zonas se observa, existe un mayor uso de estos medios de comunicación, entre las comunidades y los representantes de la Alcaldía, tal es el caso de las zonas 1,3,4,5,8,9,10 y 16. Por el contrario en las zonas 6, 11,14 y 15 se utiliza sólo un mecanismo de acercamiento. Los resultados ratifican el hecho de que los delegados interactúan más con las juntas directivas comunales, y de las variadas formas de establecer comunicación con las comunidades organizadas puede inferirse que se utilizan de acuerdo a las circunstancias y al mensaje que se ha de comunicar a los habitantes de las mismas.

#### 4.2.2. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 7

**Pregunta 1.** ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

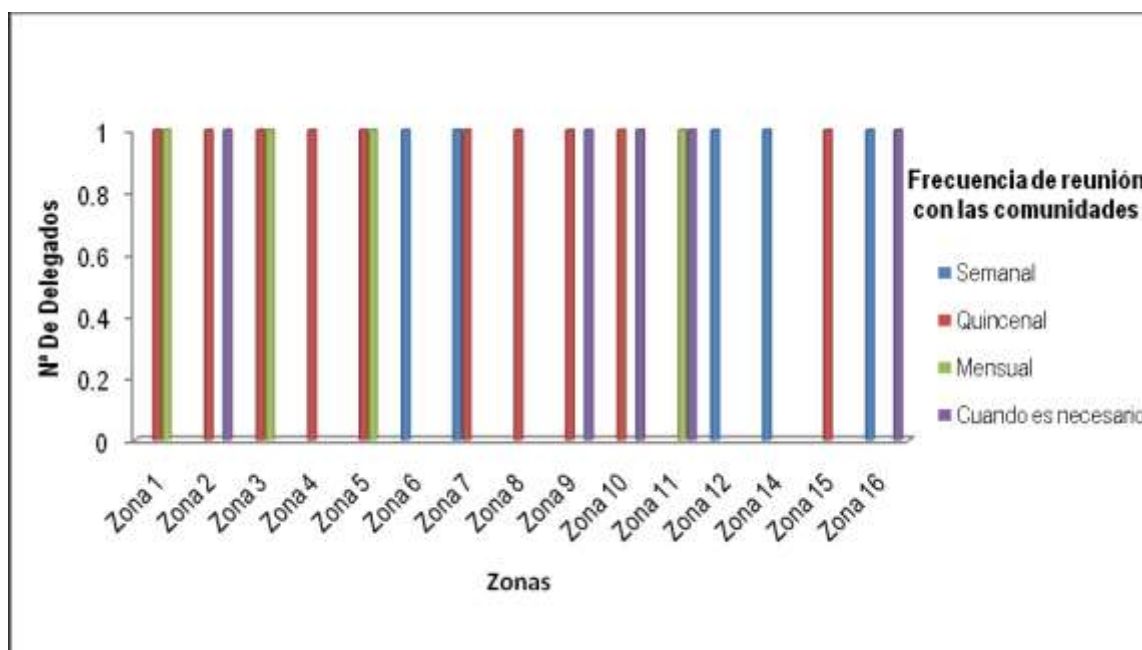
**Pregunta 7.** ¿Con qué frecuencia se reúne con las comunidades?

Semanal       Quincenal       Mensual       Otros,  
explique\_\_\_\_\_

**TABLA N° 5**  
**ZONA Y FRECUENCIA DE REUNIÓN CON LAS COMUNIDADES**

Zona	Frecuencia de reunión con comunidades				Total general
	Semanal	Quincenal	Mensual	Cuando es necesario	
Zona 1		1	1		2
Zona 2		1		1	2
Zona 3		1	1		2
Zona 4		1			1
Zona 5		1	1		2
Zona 6	1				1
Zona 7	1	1			2
Zona 8		1			1
Zona 9		1		1	2
Zona 10		1		1	2
Zona 11			1	1	2
Zona 12	1				1
Zona 14	1				1
Zona 15		1			1
Zona 16	1			1	2
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

**GRÁFICO N° 5**  
**ZONA Y FRECUENCIA DE REUNIÓN CON LAS COMUNIDADES**



### **Análisis:**

Diez de quince delegados encuestados se reúnen en lapsos de quince días con las comunidades de su zona, le siguen las reuniones en períodos semanales (cinco delegados) y mensuales (cuatro delegados), también cinco de ellos expresaron que se efectúan reuniones cuando la situación lo amerita, es decir de emergencia.

Las zonas que presentan un acercamiento en periodos más cortos son las zonas 6, 7, 12, 14 y 16 con una frecuencia semanal. Las zonas 1, 3 y 5 muestran periodos de acercamiento quincenal y mensual. Pueden apreciarse varias combinaciones en las frecuencias de reunión debido quizá al número de comunidades de cada zona y a las necesidades de cada una, además se muestra la disposición de acercarse frente a cualquier emergencia en el marco de una situación urgente.

### 4.2.3. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 10

**Pregunta 1.** ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

**Pregunta 10.** ¿Cuáles son los proyectos de su zona que ha gestionado ante el Concejo?

**TABLA N° 6**  
**ZONA Y PROYECTOS GESTIONADOS ANTE EL CONCEJO MUNICIPAL**

Zona	Proyectos Gestionados ante Concejo Municipal											Total general	
	Tuberías	Calles	Obras de mitigación	Espacios de recreación	Legalización de comunidades	Pipas de agua	Zonas verdes	Alumbrado	Materiales	Casas comunales	Electrificación No		Responde
Zona 1	1	1											2
Zona 2		1	1	1	1								4
Zona 3			1			1	1			1	1		5
Zona 4				1				1					2
Zona 5												1	1
Zona 6	1		1										2
Zona 7	1		1										2
Zona 8	1	1						1					3
Zona 9	1	1											2
Zona 10	1										1		2
Zona 11			1				1	1					3
Zona 12	1							1	1				3
Zona 14			1					1					2
Zona 15		1		1									2
Zona 16		1			1								2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>37</b>

**Análisis:**

Los proyectos más gestionados ante el Concejo Municipal son las instalaciones o reparaciones de tuberías, la construcción o mantenimiento de calles, obras de mitigación, y de alumbrado público. Los delegados con más proyectos gestionados hasta el momento son los correspondientes a las zonas 2, 3, 8, 11 y 12, de ellas la zona 2 es la que posee mayor número de comunidades (Ver anexo N°10 pregunta 2). Destacable la zona 3 con 18 comunidades y 17 juntas directivas (Ver anexo N°10 pregunta 3) es la zona con mayor cantidad de proyectos presentados ante el Concejo Municipal. Las zonas con más proyectos gestionados se reúnen con los delegados en su mayoría cada quince días, destacando la importancia del acercamiento frecuente con las comunidades a fin de conocer más de cerca sus necesidades.

**4.2.4. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 12**

**Pregunta 1.** ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

**Pregunta 12.** De los proyectos gestionados, ¿cuántos considera que han tenido éxito y se han podido realizar?

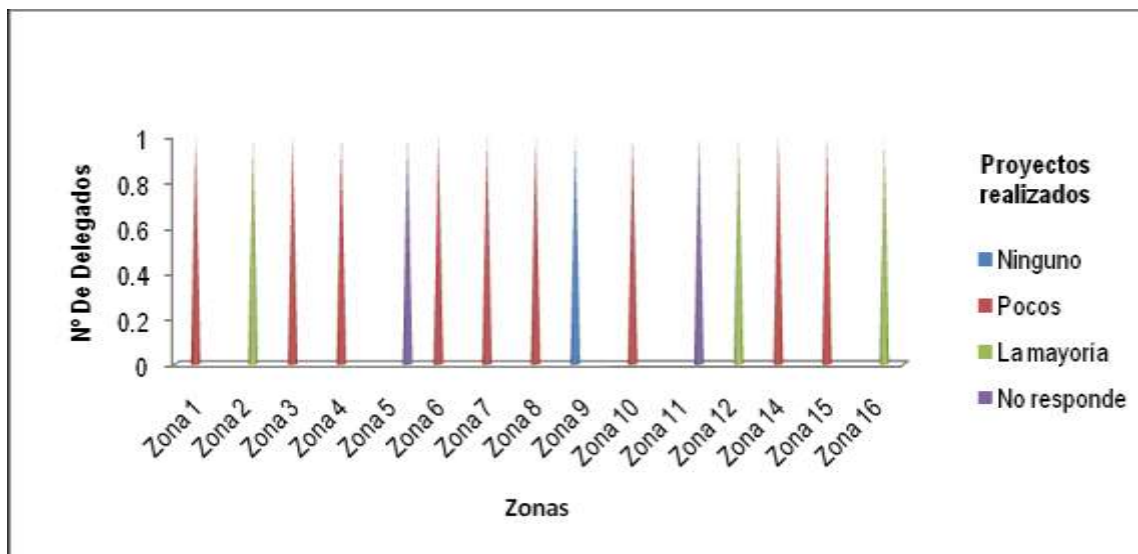
Ninguno  Pocos  La mayoría  Todos



**TABLA N° 7**  
**ZONA Y CANTIDAD DE PROYECTOS REALIZADOS**

Zona	Proyectos realizados				Total general
	Ninguno	Pocos	La mayoría	No responde	
Zona 1		1			1
Zona 2			1		1
Zona 3		1			1
Zona 4		1			1
Zona 5				1	1
Zona 6		1			1
Zona 7		1			1
Zona 8		1			1
Zona 9	1				1
Zona 10		1			1
Zona 11				1	1
Zona 12			1		1
Zona 14		1			1
Zona 15		1			1
Zona 16			1		1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

**GRÁFICO N° 6**  
**ZONAS Y CANTIDAD DE PROYECTOS REALIZADOS**



### **Análisis:**

Nueve de los quince delegados cuestionados manifiestan que son pocos los proyectos gestionados ante el Concejo Municipal y que han sido ejecutados, en las zonas 2, 12 y 16 sí han realizado la mayoría de proyectos, particularmente en la zona 2 y 12 que son las que más proyectos han presentado ante el Concejo. El delegado de la zona 9 manifiesta que aún no existen proyectos debido a que recién toma el cargo en la alcaldía y dos delegados se abstuvieron de responder.

El resultado es hasta cierto punto comprensible, en el sentido que la realización de los proyectos está condicionada a los recursos, que siempre son escasos para las alcaldías y debido también a la envergadura de los proyectos demandados por las comunidades, en base a lo anterior se vuelve necesario obtener un flujo mayor de ingresos hacia las arcas de la comuna a efecto de contar con más recursos que permitan dar respuesta en mayor medida a las necesidades de la población de Soyapango.

#### 4.2.5. CRUCE DE PREGUNTAS 1 Y 13

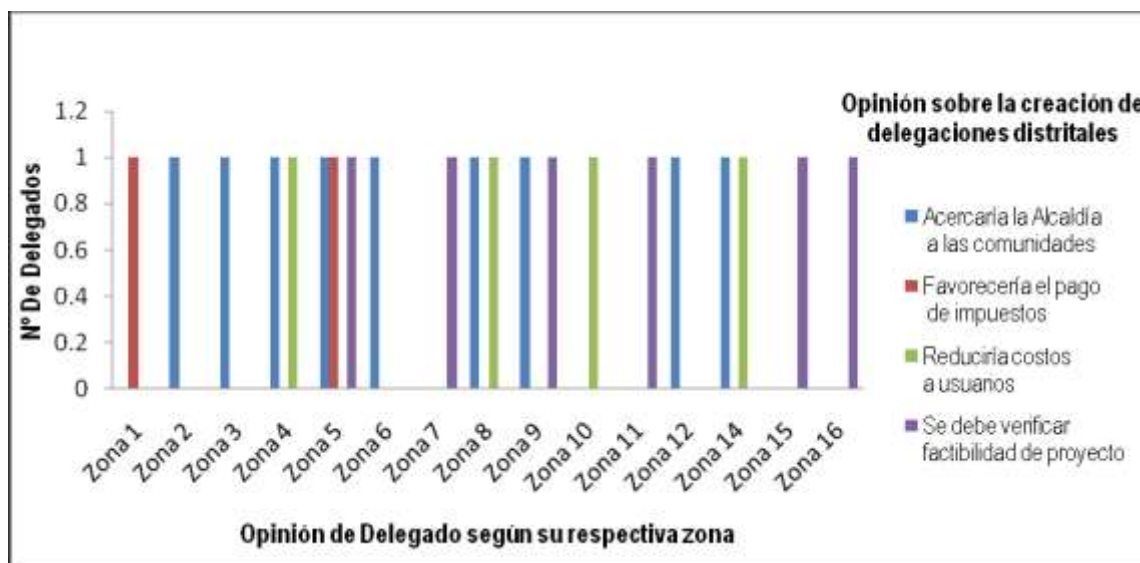
**Pregunta 1.** ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

**Pregunta 13.** ¿Qué opinión le merece la creación de Delegaciones Distritales para la Alcaldía de Soyapango?

**TABLA N° 8**  
**ZONA Y OPINIÓN SOBRE LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES**

Zona	Opinión sobre la creación de Delegaciones Distritales				Total general
	Acercaría la Alcaldía a las comunidades	Favorecería el pago de impuestos	Reduciría costos a usuarios	Se debe verificar factibilidad de proyecto	
Zona 1		1			1
Zona 2	1				1
Zona 3	1				1
Zona 4	1			1	2
Zona 5	1	1			3
Zona 6	1				1
Zona 7				1	1
Zona 8	1			1	2
Zona 9	1				2
Zona 10				1	1
Zona 11				1	1
Zona 12	1				1
Zona 14	1			1	2
Zona 15				1	1
Zona 16				1	1
<b>Total general</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>21</b>

**GRÁFICO N° 7**  
**ZONA Y OPINIÓN SOBRE LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES**



### **Análisis:**

El principal beneficio que expresaron los delegados sobre el proyecto es que acercaría la Alcaldía a la ciudadanía, otro beneficio identificado por ellos es que reduciría costos a los usuarios (en términos de dinero y tiempo), mínimamente consideran que favorecería el pago de impuestos, aunque de un mayor acercamiento de servicios puede derivarse en mayor pago de impuestos. Es muy destacable que por encima de la identificación de algunos beneficios que podría generar el proyecto, una cantidad considerable señaló que es necesario verificar la factibilidad del proyecto, que es lo que fundamentalmente persigue esta investigación. Se observa además, delegados de las zonas más distantes de la sede de la Alcaldía señalaron que se acercaría la Alcaldía a las comunidades, tal es el caso de zonas como la 2, 3, 4, 5, 12 y 14.

### 4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS PARA EMPLEADOS

#### 4.3.1. CRUCE DE PREGUNTAS C, 2 Y 9

**Literal c).** Área de trabajo a la que pertenece.

**Pregunta 2.** ¿Considera que la demanda actual de servicios supera la capacidad que posee su área de trabajo?

Si  No

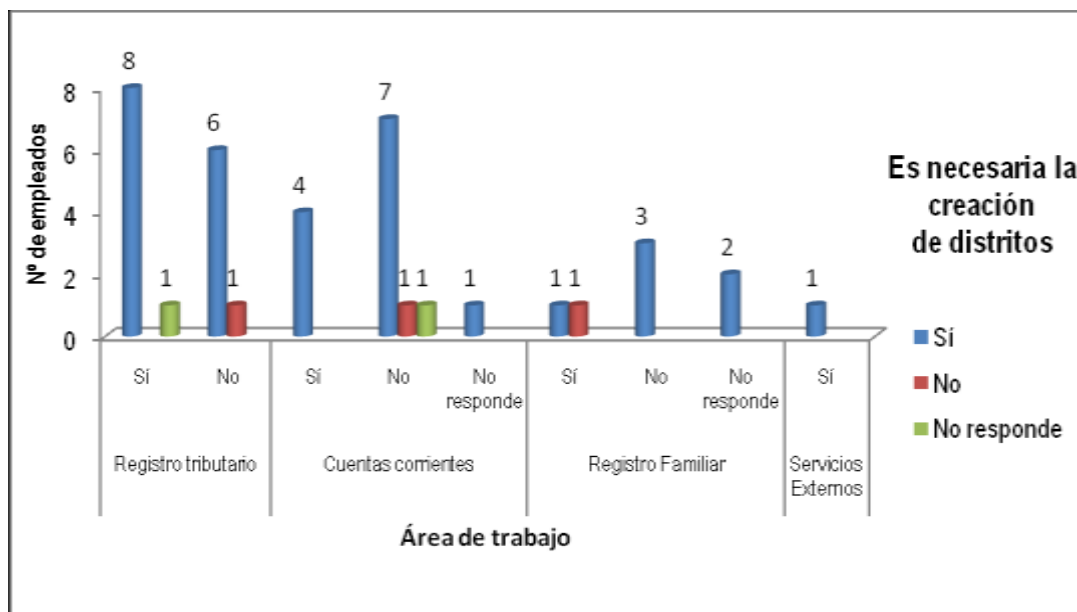
**Pregunta 9.** ¿Cree ud. que sería necesaria la creación de Delegaciones Distritales que permita acercar más los servicios?

Si  No

**TABLA N° 9**  
**CRUCE DE PREGUNTA C, 2 Y 9**

Área de trabajo y oferta de servicios	Sería necesaria la creación de Delegaciones			Total general
	Sí	No	No responde	
Registro tributario	14	1	1	16
Sí	8		1	9
No	6	1		7
Cuentas corrientes	12	1	1	14
Sí	4			4
No	7	1	1	9
No responde	1			1
Registro Familiar	6	1		7
Sí	1	1		2
No	3			3
No responde	2			2
Servicios Externos	1			1
Sí	1			1
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>38</b>

**GRÁFICO N° 8**  
**ÁREA DE TRABAJO, OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS Y SI CONSIDERA NECESARIA**  
**LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES**



#### **Análisis:**

Es importante destacar que la mayoría de empleados encuestados considera que la oferta actual de servicios no es superada por la demanda, esto puede apreciarse mejor en el anexo N°11, pregunta 2, solamente el departamento de Registro Tributario y de Servicios Externos manifiesta lo contrario.

A pesar del resultado, es muy relevante el hecho que 32 de los 38 empleados encuestados consideran necesaria la creación de Delegaciones Distritales que permita acercar los servicios. El resultado es muy revelador y más aún, tomando en cuenta que son empleados que a diario atienden directamente a muchos usuarios. Entre los argumentos que respaldan sus afirmaciones destacan (Ver Anexo N°11, pregunta 9) que se acercarían los servicios; que mejoraría la atención y que reduciría tiempo y costos a los usuarios. En contraste, los que manifestaron como no necesaria la creación de Delegaciones Distritales ponen como argumento que no existen en el municipio lugares adecuados para tal fin; que el municipio es pequeño y porque la sede central es autosuficiente en este momento. Aspectos como los expresados por los empleados serán abordados técnicamente en el Capítulo III.

### 4.3.2. CRUCE DE PREGUNTAS C Y 5

Literal c). Área de trabajo a la que pertenece.

Pregunta 5. ¿En qué turno atiende más usuarios?

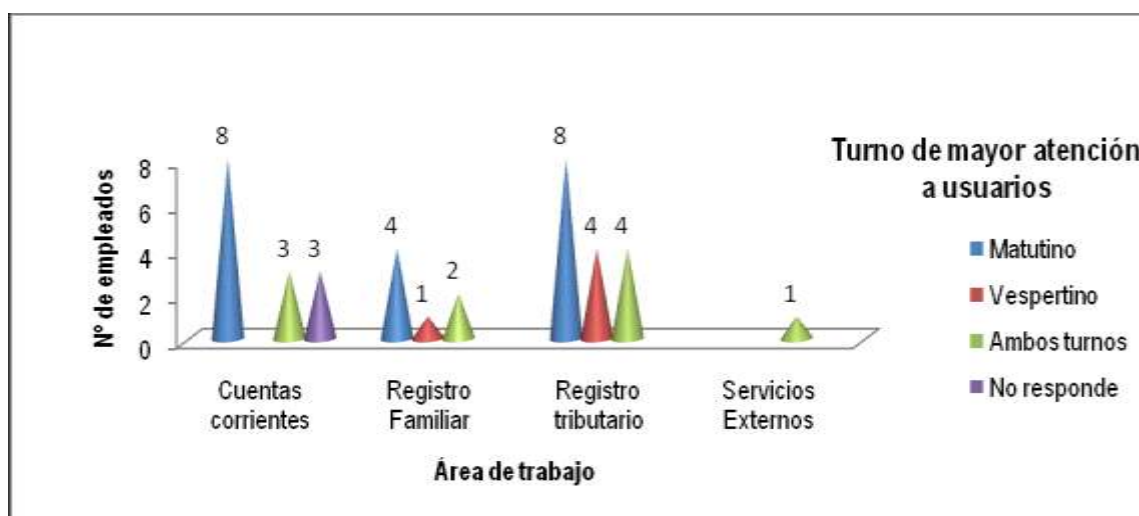
Matutino  Vespertino  Ambos Turnos.

**TABLA N° 10**  
**CRUCE DE PREGUNTAS C Y 5**

Área de trabajo	Turno de mayor atención a los usuarios			No responde	Total general
	Matutino	Vespertino	Ambos turnos		
Cuentas corrientes	8		3	3	14
Registro Familiar	4	1	2		7
Registro tributario	8	4	4		16
Servicios Externos			1		1
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>38</b>

**GRÁFICO N° 9**

### ÁREA DE TRABAJO Y TURNO DE MAYOR ATENCIÓN A USUARIOS



**Análisis:**

Puede apreciarse, según los empleados encuestados, que la mayoría de usuarios son atendidos por la mañana, ésta respuesta puede observarse en la mayor parte de departamentos; no obstante, los empleados manifiestan que el flujo de usuarios atendidos es similar tanto en la mañana como por la tarde. Lo anterior implica que existe diariamente un flujo más o menos uniforme de usuarios que se presenta a las instalaciones de la Alcaldía con mayor énfasis en horas de la mañana. Dichos resultados serán considerados para efectuar la propuesta técnica más adelante. Con respecto a los servicios demandados por cada departamento, se detallan en el anexo N° 11, pregunta 3.

**4.3.3. CRUCE DE PREGUNTAS b Y 9**

**Literal b).** Sexo

**Pregunta 9.** ¿Cree ud. que sería necesaria la creación de Delegaciones Distritales que permita acercar más los servicios?

Si

No

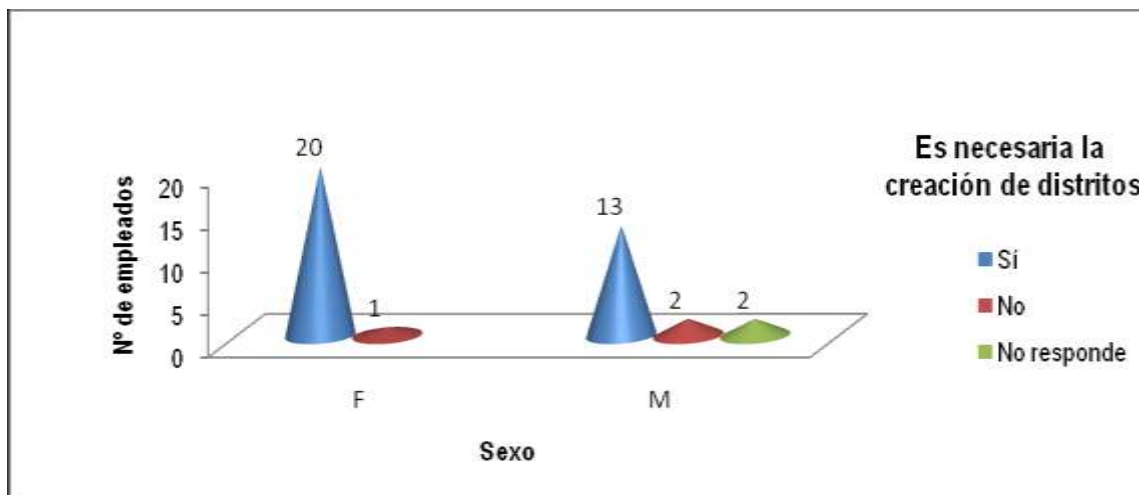
**TABLA N° 11**

**CRUCE DE PREGUNTAS b y 9**

Sexo	Sería necesaria la creación de Delegaciones Distritales			Total general
	Sí	No	No responde	
F	20	1		<b>21</b>
M	13	2	2	<b>17</b>
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>38</b>



**GRÁFICO N° 10**  
**SEXO Y SI CONSIDERA NECESARIA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES**



**Análisis:**

Observando el apoyo a la creación de Delegaciones Distritales desde otra perspectiva, en éste caso las opiniones favorables y también desfavorables, a partir del género de los empleados, es posible apreciar que 20 de 21 empleadas consideran necesaria la creación de Delegaciones Distritales. En el caso de los empleados, 13 de 17 respondieron afirmativamente, dos no están de acuerdo y otros dos se abstuvieron de responder. En suma, el 95% de las mujeres como el 76% de los hombres sí consideran necesaria la propuesta, existe un mayor apoyo por parte del sector femenino de empleados.

#### 4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO PARA USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

##### 4.4.1. CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 4

**Pregunta 2.** ¿De cuánto tiempo dispone para hacer trámites en la Alcaldía?

Hasta media hora  Entre media y una hora

Entre una y dos horas  Más de dos horas

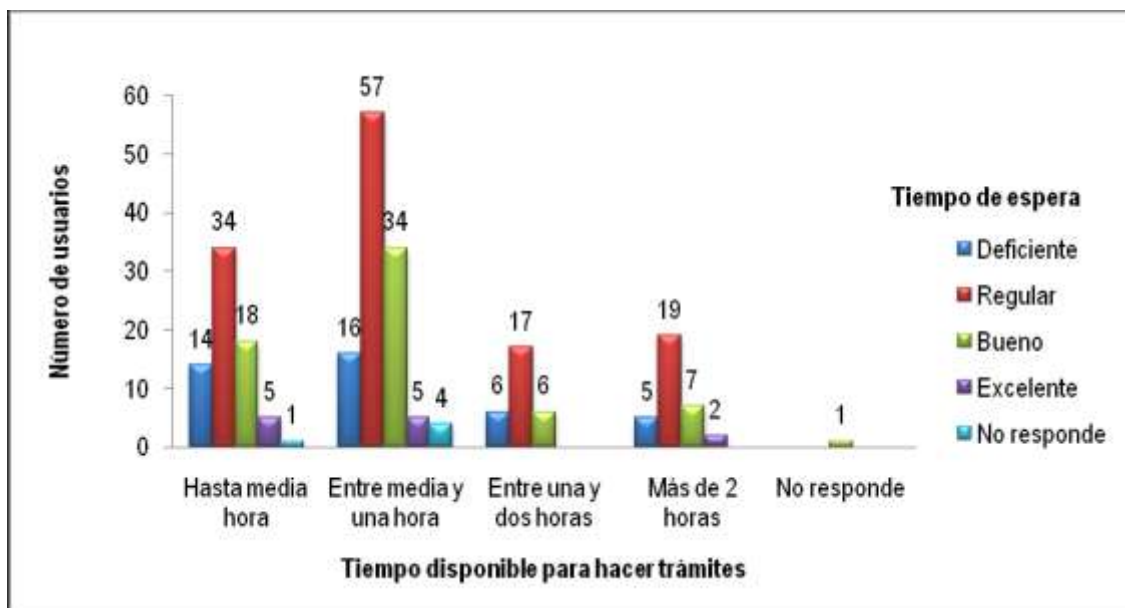
**Pregunta 4.** ¿Cómo evalúa el tiempo de espera para ser atendido al realizar un trámite?

Deficiente  Regular  Bueno  Excelente

**TABLA N° 12**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 4**

Tiempo que dispone	Tiempo de espera					Total general
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	No responde	
Hasta media hora	14	34	18	5	1	72
Entre media y una hora	16	57	34	5	4	116
Entre una y dos horas	6	17	6			29
Más de 2 horas	5	19	7	2		33
No responde			1			1
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>127</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>251</b>

**GRÁFICO 11**  
**TIEMPO DISPONIBLE PARA HACER TRÁMITES Y EVALUACIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO**



### **Análisis:**

Se puede observar que los dos rangos de respuestas que conforman la mayoría están comprendidos entre las personas que cuentan con hasta media hora y las que cuentan con entre media hora y una hora, representado por un 75% (Ver Anexo N°12, pregunta 2), es decir, que el 75% de los usuarios disponen de un máximo de una hora para realizar trámites cuando acuden a la Alcaldía, de este mismo 75%, la mayoría califican el tiempo actual que se toman mientras esperan para ser atendidos como regular con un 48%, seguido de un 16% que lo considera como deficiente; por lo tanto, los usuarios actuales no se sienten satisfechos con el tiempo que se tardan en atenderlos en correspondencia con las expectativas que ellos tienen, ya que el tiempo con el que cuentan para realizar sus trámites es de un máximo de una hora. De llevarse a cabo la implementación de Delegaciones Distritales, estas deberán contribuir a disminuir la afluencia de usuarios en el local de la Alcaldía, ya que el tráfico de usuarios estaría repartido entre la Alcaldía y el número de Delegaciones Distritales que se implementen y por lo tanto se podrían disminuir los tiempos de espera.

#### 4.4.2. CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 5

**Pregunta 2.** ¿De cuánto tiempo dispone para hacer trámites en la Alcaldía?

Hasta media hora  Entre media y una hora

Entre una y dos horas  Más de dos horas

**Pregunta 5.** ¿Cómo evalúa el tiempo que duro la realización de su trámite?

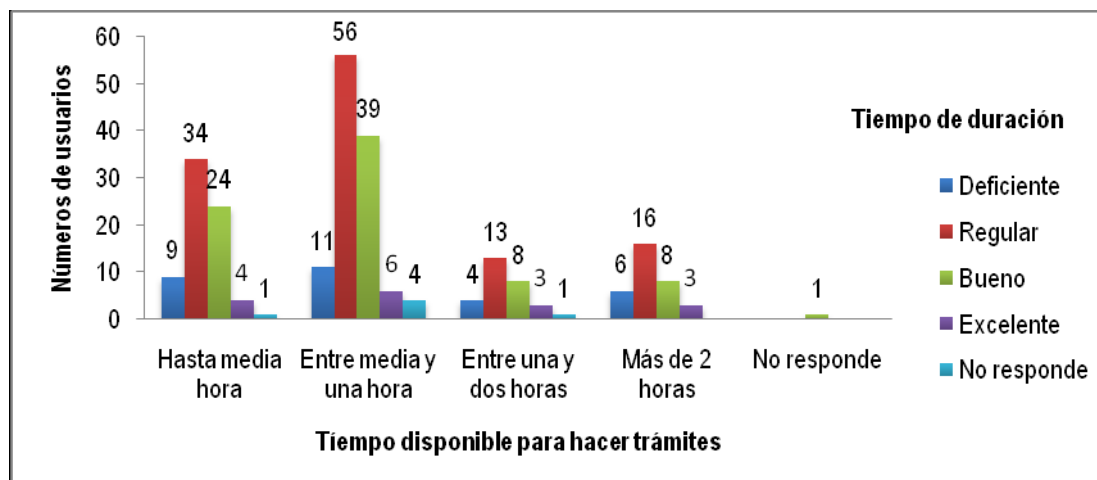
Deficiente  Regular  Bueno  Excelente

**TABLA N° 13**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 2 Y 5**

Tiempo que dispone	Tiempo de duración					Total general
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	No responde	
Hasta media hora	9	34	24	4	1	72
Entre media y una hora	11	56	39	6	4	116
Entre una y dos horas	4	13	8	3	1	29
Más de 2 horas	6	16	8	3		33
No responde			1			1
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>119</b>	<b>80</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>251</b>

**GRÁFICO N° 12**

**TIEMPO DISPONIBLE PARA HACER TRÁMITES Y EVALUACIÓN DEL TIEMPO DE REALIZACIÓN DEL TRAMITE**



**Análisis:**

Según el criterio de los usuarios encuestados, el tiempo de duración en la realización de un trámite en la Alcaldía es considerado de regular a bueno por la mayoría (80%); por lo que los tiempos que se tardan para prestar los diferentes servicios en la Municipalidad pueden considerarse como aceptables; sin embargo no están exentos de mejoras. A su vez la mayor parte de encuestados comentaron contar con un máximo de una hora para ir a realizar trámites en la misma (un 75%), por lo que de realizarse el proyecto de creación de Delegaciones Distritales se podría prestar de mejor forma los servicios a la población, una opción sería el mantener los tiempos actuales de duración, puesto que la población los evalúa de regular a buenos y el reducir los tiempos de espera para ser atendidos (esto se daría como consecuencia de la disminución de tráfico de usuarios), con todo esto se lograría disminuir el tiempo total que se tarda un usuario en realizar un trámite en la Alcaldía.

**4.4.3. CRUCE DE PREGUNTAS 3 Y 11**

**Pregunta 3.** ¿En qué turno prefiere visitar la Alcaldía?

Mañana  Tarde

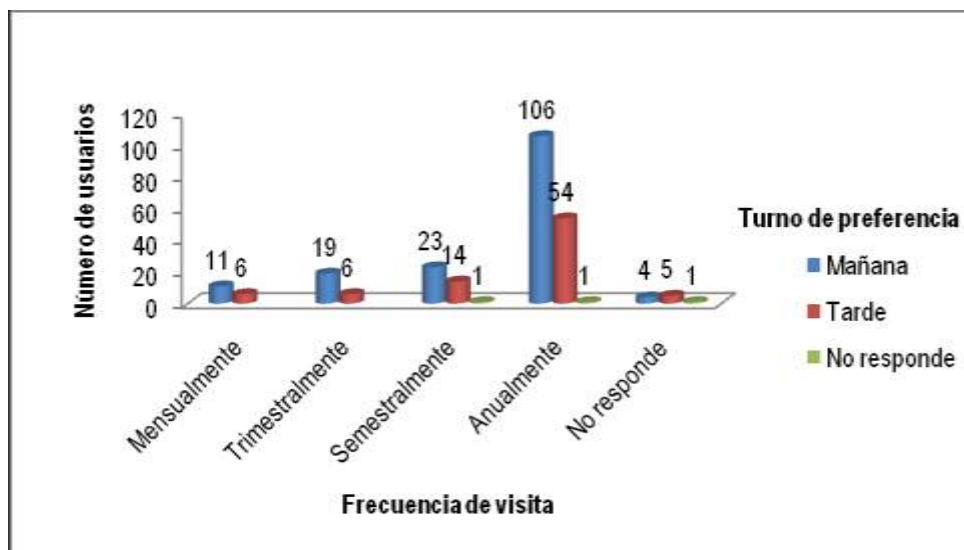
**Pregunta 11.** ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía?

Mensualmente  Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente

**TABLA N° 14**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 3 Y 11**

Frecuencia de visita	Turno			Total general
	Mañana	Tarde	No responde	
Mensualmente	11	6		17
Trimestralmente	19	6		25
Semestralmente	23	14	1	38
Anualmente	106	54	1	161
No responde	4	5	1	10
<b>Total general</b>	<b>163</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>251</b>

**GRÁFICO N° 13**  
**TURNO DE PREFERENCIA PARA VISITAR LA ALCALDÍA Y FRECUENCIA DE VISITA**



**Análisis:**

La mayor parte de la población encuestada concuerda en que visitan las instalaciones de la Alcaldía una vez al año y de estos, un 66% de usuarios prefieren hacerlo por la mañana, tomando en cuenta estos resultados y los resultados globales de la pregunta 3 del Anexo N°12, se puede inferir que la mayor afluencia de usuarios a la Alcaldía es por la mañana, por lo que si se realizará una prueba piloto para analizar los resultados de la implementación de una Delegación Distrital, esta pudiera empezar a funcionar solo en el turno de la mañana, puesto que es donde se observa mayor concurrencia de usuarios. Por otra parte, se observa un comportamiento ascendente en la frecuencia de visita de los usuarios, mostrando un crecimiento a medida que el período de visita es más distante entre una visita y otra, lo que demuestra que los usuarios tratan de visitar la Alcaldía el menor número de veces posible; de la población encuestada solo 17 personas manifestaron visitar la Alcaldía de forma mensual, la gran mayoría prefiere ir a las instalaciones 1 vez al año (161 personas).

#### 4.4.4. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 10

**Pregunta 6.** ¿Percibe una preocupación de la Alcaldía por las necesidades que tiene su comunidad?

Si  No

**Pregunta 10.** ¿Cómo considera la distancia entre la Alcaldía y su lugar de residencia?

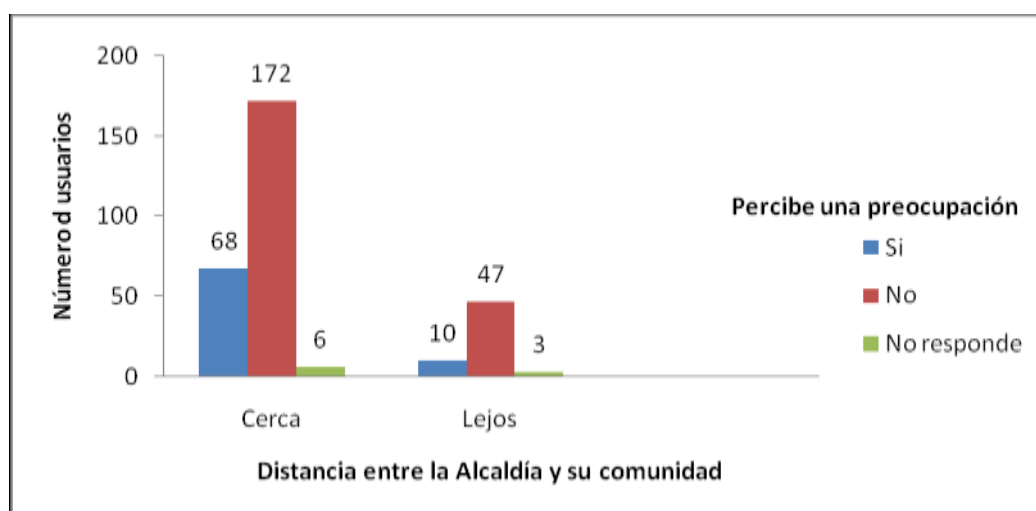
Cerca  Lejos

**TABLA N° 15**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 10**

Percibe preocupación	Distancia a la Alcaldía		Total general
	Cerca	Lejos	
Si	68	10	<b>78</b>
No	172	47	<b>219</b>
No responde	6	3	<b>9</b>
<b>Total general</b>	<b>246</b>	<b>60</b>	<b>306</b>

**GRÁFICO N° 14**

**PERCIBE PREOCUPACIÓN DE LA ALCALDÍA POR LAS NECESIDADES DE SU COMUNIDAD Y DISTANCIA DE LA ALCALDÍA A SU LUGAR DE RESIDENCIA**



**Análisis:**

Sabiendo que Soyapango cuenta con 29.72 km<sup>2</sup>, y no es un Municipio grande, del total de encuestados; 246 expresaron que sienten que la Alcaldía se encuentra cerca, pero a pesar de esto 172 de esas personas dijeron que no perciben que la Alcaldía se preocupe por sus necesidades, 68 que sí lo perciben y solo 6 no respondieron. Se logra entender en este caso, que los pobladores del Municipio consideran que lo más importante no es necesariamente que la Alcaldía este cercana a ellos sino que preferirían que esta se preocupara por las comunidades. Con la creación de Delegaciones Distritales se lograrían ambos objetivos, tener más cerca a los pobladores y al mismo tiempo velar más por sus necesidades. Por otro lado, solamente 60 dijeron que la Alcaldía se encuentra lejos, de estos 47 también consideran que no hay preocupación de parte del gobierno local, 10 que sí y solo 3 no respondieron.

**4.4.5. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 12**

**Pregunta 6.** ¿Percibe una preocupación de la Alcaldía por las necesidades que tiene su comunidad?

Si  No

**Pregunta 12.** ¿Por qué motivo usted cumple con los pagos a la Alcaldía?

Porqué es consciente de la responsabilidad de pagar

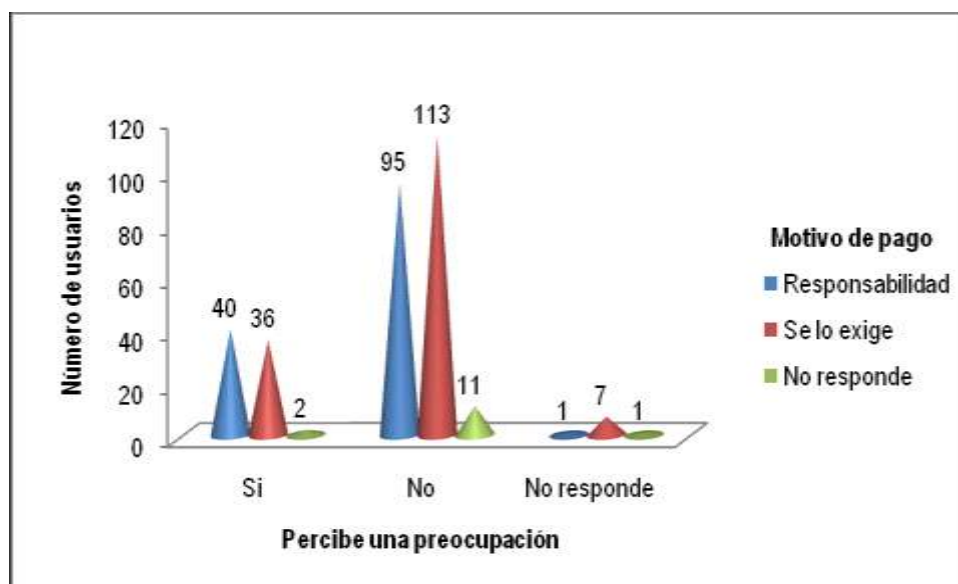
Porqué la Alcaldía se lo exige

**TABLA N° 16**  
**CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 12**

Motivo de pagos	Percibe preocupación			Total general
	Si	No	No responde	
Responsabilidad	40	95	1	<b>136</b>
Se lo exige	36	113	7	<b>156</b>
No responde	2	11	1	<b>14</b>
<b>Total general</b>	<b>78</b>	<b>219</b>	<b>9</b>	<b>306</b>



**GRÁFICO N° 15**  
**PERCIBE PREOCUPACIÓN DE LA ALCALDÍA POR LAS NECESIDADES DE SU**  
**COMUNIDAD Y MOTIVO DE REALIZACIÓN DE PAGOS**



**Análisis:**

Se puede observar que de 219 personas que opinan que la Alcaldía no se preocupa por su comunidad; 113 consideran que hacen sus pagos de impuestos por que se lo exigen, 95 por responsabilidad y 11 no respondieron. Se puede determinar que hay un gran porcentaje de pobladores que hacen sus pagos porque se lo exigen, si la Alcaldía lograra un mayor acercamiento hacia sus usuarios mediante la creación de Delegaciones Distritales, lograria que este porcentaje bajara y se fomentaría una cultura de pago con responsabilidad en los habitantes. Por otra parte, de los 78 que expresaron que si sienten una preocupacion departe de la Alcaldía, 40 hacen sus pagos por responsabilidad, 36 por que se lo exigen y solo 2 no respondieron.

**4.4.6. CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 13**

**Pregunta 6.** ¿Percibe una preocupación de la Alcaldía por las necesidades que tiene su comunidad?

Si  No

**Pregunta 13.** ¿Le gustaría que existiera una Delegación Distrital de la Alcaldía cerca de su lugar de residencia, que esté pendiente de las necesidades de su comunidad?

Si  No

**TABLA N° 17**

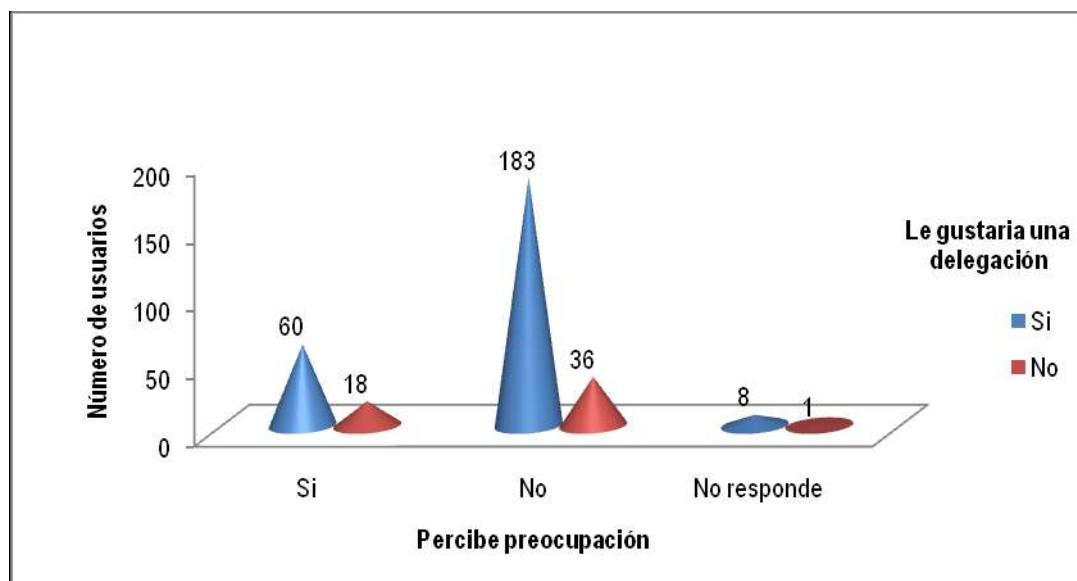
**CRUCE DE PREGUNTAS 6 Y 13**

Le gustaría una Delegación Distrital

Percibe preocupación	Si	No	Total general
Si	60	18	78
No	183	36	219
No responde	8	1	9
<b>Total general</b>	<b>251</b>	<b>55</b>	<b>306</b>

**GRÁFICO N° 16**

**PERCIBE PREOCUPACIÓN DE LA ALCALDÍA POR LAS NECESIDADES DE SU COMUNIDAD Y LE GUSTARÍA QUE EXISTIERA UNA DELEGACIÓN DISTRITAL CERCA DE SU LUGAR DE RESIDENCIA**



**Análisis:**

De 78 personas que sienten que la Alcaldía se preocupa por su comunidad, 60 opinan que si les gustaría que existiera una Delegación Distrital cerca de ellos, solo 18 no lo consideran necesario. Por el contrario, de los 219 que no perciben esa preocupación, 183 creen necesario que exista dicha delegación, solamente 36 piensan lo contrario. Claramente se observa que la gran mayoría sí desearían la Delegación Distrital independientemente sientan o no que la Alcaldía se preocupe por ellos, esto refleja que el proyecto sería una muy buena opción para estrechar las relaciones entre los pobladores del Municipio y la Alcaldía.

**4.5. ANALISIS GENERAL DE RESULTADOS OBTENIDOS.**

De los miembros del Concejo Municipal se desprenden aspectos relevantes, entre ellos el hecho de que la mitad de los Concejales conocen sobre otras experiencias de desconcentración de servicios, lo que podrá contribuir a enriquecer el proyecto en su formulación y potencialmente en su implementación. En relación a lo anterior y tomando en cuenta que la mitad de los Concejales desconoce sobre casos de desconcentración de servicios, a pesar de ello, el 83% del Concejo Municipal considera que sí será de beneficio para el Municipio llevar a cabo la desconcentración de servicios.

En el caso de los delegados municipales, que son los que directamente interactúan con las comunidades y sus miembros, es importante resaltar que ese establecimiento de comunicación en reuniones periódicas con las juntas directivas comunales, contribuye a que la Alcaldía esté al tanto de las necesidades sectoriales del Municipio y a la gestión y ejecución de proyectos que den solución a tales necesidades. También es de resaltar, que los delegados en su mayoría consideran que la desconcentración de servicios acercaría la labor de la Alcaldía a las comunidades. En relación a los beneficios que podría generar, la desconcentración de servicios tanto Concejales, Delegados y empleados coinciden en que se acercaría los servicios a los usuarios y que reduciría costos a los mismos en relación a tiempo y dinero en el desplazamiento hacia el local de la Alcaldía.

Con respecto a los empleados que prestan servicios directamente a los usuarios es muy importante señalar que la mayoría de ellos no considera que la oferta de servicios se haya visto superada por la demanda hasta la fecha; no obstante, el 87% de ellos considera necesaria la creación de Delegaciones Distritales a fin de acercar los servicios a la ciudadanía y brindar mejor atención a los usuarios.

Es importante mencionar que a pesar de que los empleados manifiestan que la oferta no ha superado a la demanda, los usuarios en su mayoría evalúan el tiempo que tienen que esperar mientras son atendidos de deficiente a regular, por lo que con la creación de Delegaciones Distritales se podrían disminuir estos tiempos; a su vez un 72% de la población expresa que la Alcaldía no se preocupa por sus necesidades y concuerdan con Concejales, Delegados y empleados en que la creación de Delegaciones Distritales ayudaría a desconcentrar los servicios y acercar los mismos a la población.

Otro dato a tomar en cuenta si se implementara el proyecto de creación de Delegaciones Distritales es que los usuarios manifestaron que cuentan con un máximo de una hora para realizar sus trámites cuando acuden a las instalaciones de la Alcaldía y que prefieren hacerlo en el turno de la mañana.

De acercar los servicios a la población, podría cambiar la cultura de pago actual ya que con ello se lograría hacer sentir que las necesidades son satisfechas de mejor manera, actualmente un 51% de usuarios cumple con los pagos a la Alcaldía porque se lo exigen.

En función de los aspectos mencionados anteriormente la investigación brindará un aporte a la municipalidad en innovación administrativa, ya que le permitirá planificar tomando en cuenta la cercanía con la demanda, la posibilidad de adecuar la oferta a las condiciones de un distrito determinado y su población, así como adoptar mejores respuestas a las problemáticas que se pretenden.

#### 4.6. ANÁLISIS DE DEMANDA ACTUAL

La demanda actual está expresada por el número de personas que fueron atendidas en un periodo de tiempo de un año. Los datos que se han tomado en cuenta para determinar la demanda son los de todos aquellos servicios que pueden ir a ser solicitados a las instalaciones de la Alcaldía por la población.

El porcentaje de demanda actual obtenido a través de los resultados del cuestionario dirigido a usuarios es del 82%, este servirá como base para inferir la demanda actual del Municipio, por lo que los cálculos para determinar la demanda son los siguientes:

**CUADRO N° 4**  
**DEMANDA ACTUAL DE SERVICIOS PRESTADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA**  
**ALCALDÍA PARA UN AÑO**

Número de visitas al año	Frecuencia		Población**	Demanda esperada***	Número de personas atendidas por año
	Absoluta	Relativa			
(A)	(B)	(C)	(D)	$E=D \times 82\%$	$F=A \times C \times E$
Anual	164	67%	200,000	164,000	109,880
Semestral	38	16%	200,000	164,000	52,480
Trimestral	25	10%	200,000	164,000	65,600
Mensual	17	7%	200,000	164,000	137,760
<b>Total</b>	<b>244*</b>	<b>100%</b>			<b>365,720</b>

\*El total de los datos tabulados en la pregunta 11 del Anexo No.12, ha sido modificado ya que no se contabilizaran en la demanda actual respuestas de no responde, por lo que el nuevo total de 244 pasará a ser el 100%.

\*\*Población del Municipio de Soyapango mayores de 18 años (Datos proporcionados por la Gerencia de extensión comunitaria, sectorial y territorial de la Alcaldía de Soyapango).

\*\*\*Población que hace uso de los servicios en las instalaciones de la Alcaldía, que resulta de multiplicar el 82% (Ver pregunta 1 del Anexo No.12) por 200,000 habitantes.

En el cuadro anterior se puede apreciar que la Alcaldía Municipal de Soyapango tiene una demanda total actual de 365,720 usuarios atendidos por año. Este número resulta de hacer diversos cálculos entre columnas dentro del cuadro como sigue: La columna de “frecuencia”, contiene la frecuencia de visita absoluta y relativa de la población, estos valores fueron obtenidos en el cuestionario dirigido a usuarios; la columna de “población” contiene el número de personas que son habitantes del Municipio de Soyapango y mayores de 18 años; la columna “demanda esperada” resulta de multiplicar la población por el porcentaje de demanda obtenido en la pregunta 1 del anexo N°12, y representa el número de personas que han hecho uso de los servicios en las instalaciones de la Alcaldía en un año, por último la columna de “número de personas atendidas por año” presenta el número de usuarios que se atendieron en un año, y resulta de multiplicar “el número de periodos respectivos que contiene el año por la frecuencia relativa y eso multiplicado por la demanda esperada.

A continuación se presenta un detalle de la demanda actual para cada una de las áreas de servicios para un periodo de tiempo de un año:

**CUADRO N°5**  
**DEMANDA ACTUAL POR ÁREAS DE SERVICIOS PARA UN AÑO**

Áreas de servicios	Demanda actual total (A)	Frecuencia		Número de personas atendidas por año (A x B)
		Absoluta	Relativa	
Área financiera	365,720	75	27%	98,745
Ordenamiento territorial	365,720	2	1%	3,657
Catastro/inmuebles	365,720	3	1%	3,657
Registro y servicios	365,720	182	66%	241,375
Relaciones publicas	365,720	8	3%	10,972
Áreas que brindan servicios por tasas	365,720	7	2%	7,314
<b>Total</b>		<b>277*</b>	<b>100%</b>	<b>365,720</b>

\*Del total de usuarios que respondieron a la pregunta 1 en el apartado de ¿Cuáles servicios? se ha eliminado el 4% de los que no respondieron cuales servicios habían solicitado, convirtiéndose 277 en el nuevo total.

En el cuadro anterior se puede apreciar la demanda de personas para cada una de las áreas de servicios, estos resultados se obtienen de la siguiente forma: la columna “demanda actual total” representa el total de personas atendidas en las instalaciones de la Alcaldía Municipal en un año, la columna “frecuencia” representa el número de personas atendidas en cada una de las áreas de servicios expresada tanto en frecuencia absoluta como relativa y la columna de “número de personas atendidas por año” muestra la cantidad de usuarios que se atendieron por año para cada una de las áreas de servicios, y resulta de multiplicar la demanda actual total por la frecuencia relativa.

Partiendo de la demanda actual de usuarios y su frecuencia de visita a la Alcaldía, y considerando las áreas de servicios con mayor demanda (registro y servicios, área financiera, relaciones públicas y áreas que brindan servicios por tasas) en el siguiente capítulo se procederá a plantear una propuesta de mercado, técnica y económica para la creación de una delegación distrital para la Alcaldía municipal de Soyapango.

## **5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

A fin de formalizar la investigación ante las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y de la Alcaldía del Municipio de Soyapango se envió una carta al Sr. Carlos Ruiz, Alcalde de Soyapango, solicitando su autorización para el desarrollo del presente estudio, dicha carta fue firmada por los estudiantes investigadores, el docente director y el decano de la Facultad. Una vez obtenida la autorización por parte del Sr. Alcalde se procedió a solicitar la información necesaria para la elaboración del Capítulo I y posteriormente para la realización del Capítulo II. Para la realización del presente Capítulo se requirió la colaboración de los miembros del Concejo Municipal, los Delegados Municipales y de los empleados de los departamentos de Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Registro Familiar y de Servicios Externos, de todos ellos se obtuvo información por medio de los instrumentos diseñados para cada universo de estudio. A continuación se detallan brevemente, por cada uno de los universos de estudio, los elementos que contribuyeron positivamente al desarrollo del diagnóstico de la

situación actual como de aquellos factores que limitaron el proceso investigativo y por ende los resultados que se presentan en éste documento.

### **5.1. UNIVERSO CONCEJO MUNICIPAL**

Se emitió una carta al Sr. Secretario del Concejo Municipal, Lic. Alirio Montoya, en la que se solicitó una sesión con el Concejo Municipal con el propósito de explicar las líneas generales de la investigación y para recabar información de cada uno de los miembros a través del cuestionario diseñado para tal fin.

La sesión solicitada se concedió para el día miércoles 11 de agosto de 2010 a las 8:00 a.m. (Ver Anexo N°13), luego de exponer al pleno lo concerniente a los objetivos de la realización del estudio, se entregó a cada miembro del Concejo (16 en total) un cuestionario para ser llenado. Por razones de tiempo, el día de la sesión, el Sr. Alcalde manifestó que la entrega de los cuestionarios respondidos se haría por parte del Sr. Secretario del Concejo Municipal en días posteriores.

Por motivos aún desconocidos, solamente se hizo entrega por parte del Sr. Secretario de 12 de los 16 cuestionarios, equivalente a un 75% del total. Dicha proporción pasó a convertirse en el 100% de éste universo para fines de proseguir con la tabulación y análisis de los resultados.

### **5.2. UNIVERSO DELEGADOS MUNICIPALES**

Los Delegados Municipales son parte de la Gerencia de Extensión Territorial, para fines de reunirlos y obtener información de cada uno de ellos, se emitió una carta al Lic. Antonio Argueta, Jefe de Delegados, solicitándole un espacio para llevar a cabo una reunión con todos los delegados. La solicitud fue aprobada y la reunión se realizó el día miércoles 28 de julio de 2010 a las 2:00 p.m. en el local de la Gerencia en mención (Ver Anexo N°14). En dicho encuentro se expusieron brevemente los objetivos y etapas de la investigación y se entregó a cada delegado un cuestionario, los cuales fueron completados y devueltos por ellos la misma tarde. Según la división política del municipio de Soyapango, éste consta de 16 zonas y para cada zona un delegado asignado; sin embargo a la fecha de levantar la información de éste universo de estudio, la alcaldía no contaba con delegado para la zona 13, por tanto se obtuvieron 15 de 16



cuestionarios esperados. En consecuencia, la información recopilada de los 15 delegados pasó a ser el 100% de los datos que posteriormente han sido tabulados y analizados.

### **5.3 UNIVERSO EMPLEADOS**

El total de empleados operativos que constituyen la Alcaldía Municipal de Soyapango son 758 (Dato proporcionado por la Gerencia Administrativa de la Alcaldía de Soyapango), de los cuales solo fueron tomados aquellos que están relacionados directamente con la aportación de servicios a los usuarios, es decir los empleados del área de Registro familiar, Registro tributario, Cuentas corrientes y Servicios generales. Con el fin de obtener la información, se logró establecer contacto con el jefe de cada una de las áreas antes mencionadas, para obtener el permiso respectivo y entregar los cuestionarios a los empleados; por cuestiones de tiempo los jefes de áreas informaron que en días posteriores serían entregados ya respondidos.

Por circunstancias ajenas a los investigadores, cuestionarios de diversas áreas fueron extraviados por el personal, lo cual dificultó y extendió el proceso de recopilación de información.

### **5.4 UNIVERSO USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

En la parte de Metodología de la investigación se calculó y detalló la muestra para éste universo de estudio, la cual es de 383 usuarios mayores de 18 años. Con la finalidad de recopilar información de comunidades de las distintas zonas que conforman el municipio, se solicitó a la Gerencia de Extensión Territorial el acompañamiento del delegado de cada zona para visitar algunas comunidades y pasar cuestionarios a los habitantes de las mismas. Se elaboró una programación de visitas a cada zona, no obstante, y debido a circunstancias ajenas a los investigadores, se hicieron varias reprogramaciones que ampliaron el período proyectado para recopilar la información de los 383 usuarios. Además, el desarrollo de ésta parte de la investigación coincidió con el paro efectuado por los trabajadores y empresarios miembros del transporte colectivo, que afectó directamente al municipio de Soyapango y que dificultó el proceso de investigación en curso (Ver El Diario De Hoy miércoles 8 de septiembre de 2010, páginas 2 y 3). Por las situaciones mencionadas, solamente se lograron completar 306 cuestionarios de usuarios de servicios municipales, esto es, el 80% de la muestra establecida,

por tanto, y con aprobación del docente director, se procedió a consolidar es número de cuestionarios a efecto de tabular y analizar la información para proseguir con el desarrollo de la investigación.

## 6. CONCLUSIONES

- Existen expectativas positivas respecto a la desconcentración de servicios municipales por parte de los miembros del Concejo y de los diversos sectores representados en él, incluyendo al sector con mayor representatividad que es partido FMLN. Además, la mitad de los Concejales posee conocimientos sobre experiencias de desconcentración de servicios efectuados por otras alcaldías, lo anterior puede contribuir a futuro en la toma de decisiones referentes al proyecto.
- El mecanismo de acercamiento que actualmente utiliza la Alcaldía es a través de sus Delegados municipales asignados a cada una de las zonas del Municipio. Los Delegados se reúnen periódicamente a efecto de conocer sus necesidades y gestionar proyectos ante el Concejo municipal para dar respuestas a las demandas de los ciudadanos. Lo anterior representa una avance en términos de comunicación Alcaldía – comunidades; sin embargo no se ha alcanzado el nivel de llevar más cerca de las comunidades los servicios que solamente se ofrecen en la sede de la Alcaldía ubicada en el centro del Municipio.
- De la información recabada de los Delegados, se determina que las principales necesidades de las comunidades se hallan en proyectos de reparación e instalación de tuberías, construcción y reparación de calles y obras de mitigación. La mayoría de Delegados coincide en que la creación de Delegaciones Distritales contribuiría a un mayor acercamiento con la ciudadanía, dicho acercamiento podría incentivar a la población a cumplir mas puntualmente con sus compromisos tributarios, generando mayores ingresos a la comuna que pueden ser utilizados para realizar los proyectos

demandados. En relación al costo-beneficio de la creación de Delegaciones Distritales, algunos Delegados han expresado que debe verificarse la factibilidad técnica-económica del proyecto.

- A pesar de que actualmente sólo existe un local de la Alcaldía, los empleados no perciben que la oferta de servicios haya sido superada por la demanda; sin embargo la mayor parte de ellos considera que es necesaria la creación de Delegaciones Distritales porque acercaría más los servicios a la población y mejoraría la atención a los usuarios. Considerando que estos empleados son los que a diario interactúan con los usuarios, la opinión de ellos obtiene un importante valor y debe ser tomada muy en cuenta en función del salto de calidad que pueden tener los servicios hacia los usuarios. Por otra parte, se determinó que la mayoría de usuarios son atendidos en horas de la mañana.
- Un 80% de la población encuestada considera el tiempo que dura la realización de un trámite en la Alcaldía de regular a bueno; mientras que un 64% evalúan el tiempo que transcurre mientras esperan para ser atendidos de deficiente a regular, por lo que existe la necesidad de reducir los tiempos de espera con la finalidad de agilizar la estancia de los usuarios en las instalaciones ya que el 75% de las personas cuentan con un máximo de una hora para realizar los diferentes trámites.
- En concordancia con lo mencionado por los empleados, los usuarios prefieren acudir a la Alcaldía por la mañana, al mismo tiempo éstos tratan de ir la menor cantidad de veces posibles al año, mostrando un comportamiento ascendente a medida que la frecuencia de visitas es más distante una con otra, el 64% visita la municipalidad anualmente mientras que un 6% lo hace de forma mensual.
- Toda entidad pública está al servicio de las necesidades y demandas de la población, y según lo expresado por el 82% de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Soyapango existe una evidente demanda de acercamiento de la labor de la Alcaldía hacia las comunidades.

## 7. RECOMENDACIONES

- El Concejo Municipal de la Alcaldía del municipio de Soyapango debe considerar seriamente la posibilidad de desconcentrar los servicios a efecto de lograr mayor cercanía con los usuarios en un municipio densamente poblado y tomando en cuenta que otros municipios ya han dado ese paso como San Salvador. Para ello debe ser tomados muy en cuenta, los resultados que la investigación arroje en términos de la factibilidad técnica-económica de llevar a cabo el proyecto y considerando que a la mayoría de usuarios le gustaría tener una Delegación Distrital cerca de su lugar de residencia.
- Si bien es cierto los Delegados Municipales contribuyen al acercamiento de la Alcaldía hacia las comunidades, éste acercamiento no incluye la prestación de servicios más cerca de las comunidades. No obstante, la figura de los Delegados Municipales debe mantenerse aún con la creación de Delegaciones Distritales, ya que su labor es complementaria a una adecuada desconcentración de servicios y sin duda, volvería más eficiente la labor de los Delegados porque podrían moverse en un radio de menor extensión territorial y no tendrían que viajar hasta la sede central de la Alcaldía.
- Las principales necesidades de las comunidades del Municipio de Soyapango, como tuberías, calles y obras de mitigación, no se resuelven directamente con la creación de Delegaciones Distritales, sin embargo se espera que un mayor acercamiento debería generar un mayor compromiso de parte de los contribuyentes a fin de obtener los recursos necesarios para realizar los proyectos demandados y que requieren altas inversiones. De ahí la seria consideración que deben tener las autoridades de la Alcaldía en crear distritos con sus respectivas delegaciones.
- Las autoridades de la Alcaldía deben actuar en concordancia con la perspectiva de los empleados de servicios, considerando que la demanda actual no ha sobrepasado la oferta de servicios; pero tomando como necesaria la creación de Delegaciones Distritales y no esperar a que la oferta colapse en el local actual de la comuna. De esta forma se

anticiparía a cubrir el territorio del Municipio y atender el inminente crecimiento poblacional y el aumento del dinamismo empresarial.

- La creación de Delegaciones Distritales permitirá que el tráfico de usuarios actuales se distribuya entre la sede central y el número de Delegaciones Distritales que se creen, por lo que contribuiría a disminuir los tiempos de espera para ser atendidos y en consecuencia los tiempos totales.
- Implementar una delegación distrital como prueba piloto que sirva para analizar y estudiar los resultados con el fin de realizar las mejoras pertinentes para la implementación del proyecto; esta podría funcionar sólo por el turno de la mañana ya que es la jornada que tiene más afluencia de usuarios.
- La desconcentración de servicios municipales por parte de la Alcaldía del municipio de Soyapango, le otorgaría una modernización administrativa en una región distrital determinada, con una demanda de usuarios específica y con soluciones adecuadas a las características de la región.

### **CAPITULO III**

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE DELEGACIONES DISTRITALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **1. OBJETIVOS**

#### **1.1. GENERAL**

Verificar la posibilidad técnica-económica para la creación de una Delegación Distrital de la Alcaldía Municipal de Soyapango a fin de tomar decisiones en relación a la desconcentración de servicios municipales.

#### **1.2. ESPECÍFICOS**

- Determinar la demanda de servicios municipales, así como la mezcla mercadológica que optimice el proceso de desconcentración de servicios en un distrito municipal específico.
- Establecer la división territorial que defina los Distritos Municipales de la Alcaldía Municipal de Soyapango y el sitio óptimo para que opere la primera Delegación Distrital.
- Diseñar un estudio técnico que permita identificar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una Delegación Distrital de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Estimar las necesidades de inversión y costos de operación para la creación de una Delegación Distrital de la Alcaldía Municipal de Soyapango a efecto de evaluar económicamente el proyecto.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1. DEMANDA**

La demanda para los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Soyapango está compuesta básicamente por los habitantes del municipio mayores de 18 años.

La determinación de la demanda actual de servicios prestados dentro de las instalaciones de la Alcaldía fue realizada en el Capítulo II, en la cual se descubrió que existe una alta demanda, ya que el 82% de la población acude a las instalaciones a hacer uso de algún servicio.

Además, en base a la investigación realizada se encontró que existe una gran aceptación por parte de la población para que se creen delegaciones distritales en el municipio, puesto que un 82% de los habitantes de Soyapango respondieron que les gustaría que se creara una Delegación Distrital con la finalidad de acercar más los servicios.

### **2.2. OFERTA**

El criterio que se utilizará para definir cuáles serán los servicios que se prestarán en un inicio, estará en función de los resultados obtenidos en la investigación sobre cuáles son los servicios más demandados actualmente y los servicios que a las personas les gustaría que se ofrecieran si existiera una delegación distrital así como el factor económico.

### **2.3. MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **2.3.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS**

Los servicios que se proponen desconcentrar para la Delegación Distrital fueron seleccionados en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, así como del análisis realizado en otras experiencias de creación de delegaciones distritales en nuestro país tales como San Salvador.

La cantidad de servicios que se desconcentren en la Delegación Distrital puede ajustarse después de la implementación de la Delegación de acuerdo al comportamiento que presente la demanda.

Por lo que como punto de partida para la creación de la primera Delegación Distrital se propone desconcentrar los siguientes servicios:

#### Registro Familiar

- Asentamiento de recién nacidos, partidas de matrimonio y partidas de defunción.
- Marginaciones para partidas de nacimiento.
- Certificación de partidas de nacimiento, de matrimonio, divorcio y defunción.

#### Cuentas corrientes

- Emisión de estados de cuenta.
- Emisión de solvencias.
- Pago de impuestos.

#### Registro Tributario

- Asesoría tributaria.
- Otorgación de permisos y licencias.
- Aperturas de negocios.
- Cierre de negocios.



### 2.3.2. PRECIO

Los precios de los servicios ya están determinados por la municipalidad y se aplicarán los mismos a los servicios a desconcentrar, cabe mencionar que no todos los servicios brindados por la Alcaldía tienen un costo monetario al público, por lo cual se mantendrá el mismo esquema de precios a los usuarios.

**CUADRO N° 6**  
**LISTADO DE PRECIOS DE SERVICIOS A DESCONCENTRAR**

Servicio	Precio
<b>Registro Familiar</b>	
<b>Asentamiento de recién nacidos, partidas de matrimonio y partidas de defunción</b>	<b>Sin costo*</b>
<b>Marginaciones</b>	<b>Sin costo**</b>
<b>Certificación corriente de partidas de nacimiento, de matrimonio, divorcio y defunción</b>	<b>\$1.32</b>
<b>Cuentas corrientes</b>	
<b>Emisión de estado de cuenta</b>	<b>Sin costo</b>
<b>Emisión de solvencias</b>	<b>\$1.20</b>
<b>Pago de impuestos</b>	<b>Varía</b>
<b>Registro tributario</b>	
<b>Asesoría tributaria</b>	<b>Sin costo</b>
<b>Otorgación de permisos y licencias***</b>	<b>Varía según el monto</b>
<b>Aperturas de negocios</b>	<b>\$1.20</b>
<b>Cierre de negocios</b>	<b>\$1.20</b>

\*Los usuarios tienen 90 días hábiles para realizar el asentamiento de recién nacidos de forma gratuita, pasado ese periodo deben pagar \$2.86 en concepto de multa.

\*\*Los usuarios tienen 15 días hábiles para realizar las marginaciones, después de ese periodo se cancela \$5.72 por multa.

\*\*\*El cobro para el otorgamiento de licencias está regulado en la Ordenanza Regulatoria de Tasas y Servicios de la Ciudad de Soyapango, vigente a partir del uno de enero de 1993.

### 2.3.3. PLAZA

El Municipio de Soyapango se ha dividido en 3 distritos a sugerencia del grupo de investigación, el cual sería el Distrito Municipal N°1 y comprende la zona 1, 2, 3 y 5 según la división política actual (Ver anexo 3).

La ubicación de la Delegación Distrital correspondiente al Distrito Municipal N°1, en donde los usuarios podrán acercarse para realizar la prestación de los servicios desconcentrados en ese distrito. De forma preliminar se contempla su ubicación en los alrededores a Unicentro, pero este punto será abordado en detalle en el estudio técnico.

En lo que respecta al canal de distribución, se sugiere seguir utilizando el canal que se usa hasta la fecha en la Alcaldía Municipal, el cual es directo.



Población del municipio de Soyapango mayores de 18 años.

### 2.3.4. PROMOCIÓN

Para que la población tenga conocimiento de la creación de la Delegación Distrital, será necesario realizar ciertas actividades de promoción.

Entre las actividades de promoción que puede realizar la Alcaldía Municipal se encuentran:

- Colocar una valla publicitaria.
- Colocar 8 minivallas publicitarias en las calles principales del distrito en donde estará ubicada la delegación, así como en el centro de Soyapango.

- Repartir hojas volantes casa por casa, en las comunidades del distrito en donde estará ubicada la delegación distrital.
- Realizar perifoneo en las diferentes comunidades del distrito.
- Colocar cuñas publicitarias en los programas radiales de la Alcaldía Municipal y en cualquier otro evento en el que se tenga oportunidad de participar.
- Abordar el tema de la creación de la Delegación Distrital en los programas radiales que realiza la Alcaldía en Radio Cadena Mi Gente y Mayavisión.
- Comunicar a los representantes de las comunidades a través de sus respectivos delegados municipales.
- Incluir una noticia sobre la creación de la delegación distrital en el sitio Web de la Alcaldía Municipal.

Todas estas actividades de promoción pueden ser implementadas en un periodo de tiempo de 6 meses, comenzando un mes antes de la apertura de la Delegación Distrital.

En cuanto a la inclusión de la noticia sobre la creación de la Delegación Distrital en el sitio Web, se propone además, que en el término de los 6 meses se cree un página dentro del sitio, que sea exclusivamente para información relacionada a la Delegación Distrital que contenga por ejemplo la ubicación, servicios que se prestan en esa delegación, horarios de atención, entre otros.

El detalle del plan promocional se presenta a continuación en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 7**  
**PLAN PROMOCIONAL PARA LA CREACIÓN DE UNA DELEGACIÓN DISTRITAL**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Colocación de valla publicitaria</b>	Comunicaciones, UACI	\$467						
<b>Colocación de 8 minivallas</b>	Comunicaciones, UACI	\$696.08						
<b>Volanteo</b>	Comunicaciones, UACI	\$400						
<b>Perifoneo</b>	Comunicaciones	Equipo de la institución						
<b>Cuñas publicitarias</b>	Comunicaciones	Equipo de la institución						
<b>Programas radiales</b>	Comunicaciones	Equipo de la institución						
<b>Comunicarles a los representantes de las comunidades a través de los delegados</b>	Gerencia de extensión territorial	Personal de la Alcaldía						
<b>Anuncio en sitio web de la Alcaldía</b>	Comunicaciones, informática	Personal de la Alcaldía						

El costo total de gastos de publicidad asciende a \$1,563.08. La mayor parte de actividades no tiene un costo monetario ya que pueden ser realizadas como parte del trabajo que realizan los departamentos involucrados.

## 2.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En el capítulo II se determinó la demanda actual, en la cual se incluye a la población de todo el Municipio, no obstante para efectos de determinar la demanda futura para la Delegación a crear, es necesario definir la demanda actual correspondiente a la zona norte y sólo de los servicios que se desconcentrarán, lo cual se puede ver reflejado en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8**

**DEMANDA DE SERVICIOS PRESTADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA PARA EL AÑO 2009 (PARA LA POBLACIÓN DE DISTRITO MUNICIPAL N°1)**

Servicios	Demanda total	Demanda zona norte*
<b>Registro Familiar</b>		
Asentamiento de recién nacidos	3,183	1,136
Asentamiento de defunción	976	348
Asentamiento de matrimonios	998	356
Asentamiento de divorcios	202	72
Marginaciones	4,800	1,714
Certificación corriente de partidas de nacimiento, de matrimonio, divorcio y defunción	36,072	12,878
<b>Cuentas corrientes</b>		
Emisión de estado de cuenta	52,800	18,850
Emisión de solvencias	6,600	2,356
Pago de impuestos	40,000	14,280
<b>Registro tributario</b>		
Asesoría tributaria	7,308	2,609
Otorgación de permisos y licencias	352	126
Aperturas de negocios	522	186
Cierre de negocios	261	93
<b>TOTAL</b>	<b>154,074</b>	<b>55,004</b>

Datos proporcionados por el departamento de Registro familiar, Cuentas corrientes y Registro tributario respectivamente.

\*La zona norte comprende la zona 1, 2, 3 y 5 según la división política actual y consta del 35.7% de las comunidades del municipio.

**Nota:** Se tomó como base los datos del 2009 porque se tenía acceso a la información del periodo fiscal completo.

La proyección de la demanda se hará a través de la tasa de crecimiento poblacional del Municipio de Soyapango según proyecciones del 2010 al 2015 de la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos DIGESTYC. El número de años que se proyectaran son 5 años.

A continuación se presentan las tasas de crecimiento correspondientes a los años que se proyectaran para la Delegación Distrital y su respectiva proyección de la demanda.

#### CUADRO N° 9

##### PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL PARA CINCO AÑOS

Año	Tasa de crecimiento*	Demanda futura
2010	0.68%	55,378
2011	0.57%	55,694
2012	0.46%	55,950
2013	0.35%	56,146
2014	0.26%	56,292
2015	0.20%	56,404

\*Datos obtenidos de las proyecciones realizadas por la DIGESTYC para la población del Municipio de Soyapango.

Para calcular la demanda proyectada lo que se ha hecho es, a partir de la demanda actual para el año 2009 proveniente de la zona norte, que se estimó en **55,004 personas atendidas por año**, se le suma a cada año el incremento correspondiente de la tasa de crecimiento poblacional estimada por la DIGESTYC. Por ejemplo:

##### Proyección para 2011

La tasa de crecimiento para 2011 es de 0.57% multiplicado por la población correspondiente al 2010 que es de 55,378 ( $55,378 \times 0.57\%$ ), se tiene como resultado 316; luego a la población del 2010 se le suma los 316 que son el crecimiento poblacional que existirá ( $55,378 + 316$ ), por lo que la demanda proyectada para el 2011 da como resultado 55,694. Y así sucesivamente, se

hacen los mismos cálculos para cada año, a fin de determinar la demanda futura para un total de cinco años.

**CUADRO N° 10**  
**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR CADA SERVICIO DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL**  
**PARA CINCO AÑOS**

Servicios	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Área de registro familiar</b>					
Asentamientos de recién nacidos	1,151	1,156	1,160	1,163	1,165
Asentamientos de defunción	352	354	355	356	357
Asentamientos de matrimonio	360	362	363	364	365
Asentamiento de divorcios	72	72	72	72	72
Marginaciones	1,736	1,744	1,750	1,755	1,758
Certificación corriente de partidas de nacimiento, de matrimonio, divorcio y defunción	13,039	13,099	13,145	13,179	13,205
<b>Total área de registro familiar</b>	<b>16,710</b>	<b>16,787</b>	<b>16,845</b>	<b>16,889</b>	<b>16,922</b>
<b>Área de Cuentas Corrientes</b>					
Emisión de estado de cuenta	19,086	19,174	19,241	19,291	19,329
Emisión de solvencias	2,386	2,397	2,405	2,411	2,415
Pago de impuestos	14,459	14,525	14,577	14,615	14,644
<b>Total área de cuentas corrientes</b>	<b>35,931</b>	<b>36,096</b>	<b>36,223</b>	<b>36,317</b>	<b>36,388</b>
<b>Área de registro tributario</b>					
Asesoría tributaria	2,642	2,654	2,664	2,670	2,675
Otorgamiento de permisos y licencias	129	129	129	129	129
Apertura de negocios	188	189	190	190	195
Cierre de negocios	95	95	95	95	95
<b>Total área de registro tributario</b>	<b>3,053</b>	<b>3,067</b>	<b>3,078</b>	<b>3,084</b>	<b>3,094</b>
<b>Total general</b>	<b>55,694</b>	<b>55,950</b>	<b>56,146</b>	<b>56,292</b>	<b>56,404</b>

La demanda anual por cada uno de los servicios es proporcional a la cantidad de usuarios que hicieron uso de ellos en el año 2009 y su proyección de crecimiento para los cinco años se obtiene de la aplicación de las tasas de crecimiento poblacional para el municipio según la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

Para fines de la presente investigación se detallarán los aspectos técnicos para una Delegación Distrital, que atienda a su distrito correspondiente. Se establecerá una que puede servir de base para la apertura, a futuro, de otra delegación distrital y principalmente porque la naturaleza de este tipo de proyectos sugiere que la desconcentración de servicios debe ser de forma gradual a efecto de ir ajustando situaciones que puedan presentarse por ejemplo la ampliación de la oferta de servicios.

#### **3.1. PROPUESTA DE DIVISIÓN GEOGRÁFICA PARA LOS DISTRITOS DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**

A efecto de establecer el sitio en el cual se ubicará la Delegación Distrital es necesario definir previamente la división territorial que delimite los distritos del municipio de Soyapango. Los criterios que sustentan la división geográfica propuesta son los siguientes:

- a) Mantener sin divisiones las 16 zonas existentes según la división política del municipio, así como las unidades habitacionales (comunidades o urbanizaciones).
- b) Buscar un equilibrio en la distribución comunal por cada distrito; es decir, que exista una cantidad similar de comunidades por cada distrito.
- c) Considerar el factor de fácil acceso al distrito, es decir, que existan vías de comunicación internas que favorezcan el acercamiento de los usuarios a la Delegación Distrital y rutas de buses que transporten al usuario de manera directa.

Tomando como base los criterios mencionados, la propuesta de división territorial para el Municipio de Soyapango es la que se muestra en el siguiente cuadro:



**CUADRO N° 11**  
**ZONAS, NÚMERO DE COMUNIDADES Y POBLACIÓN DE CADA DISTRITO**  
**MUNICIPAL**

Distrito	Zonas	Numero de comunidades	Porcentaje de comunidades	Población aproximada *	Usuarios mayores de 18 anos**
Distrito 1	1, 2, 3 y 5	92	35.7%	178,500	71,400
Distrito 2	4, 6, 7, 8, 9 y 16	69	26.7%	133,500	53,400
Distrito 3	10, 11, 12, 13, 14 y 15	97	37.6%	188,000	75,200
<b>Totales</b>		<b>258</b>	<b>100.0%</b>	<b>500,000</b>	<b>200,000</b>

\*El cálculo de la población total aproximada por cada distrito resulta de multiplicar el total de la población del municipio por el porcentaje de comunidades dentro de cada división distrital.

\*\*Los usuarios de los servicios mayores de 18 años por cada distrito se obtiene de multiplicar el total de 200,000 habitantes que constituyen este rango de edad por el porcentaje de comunidades enmarcados dentro de cada división distrital.

La división geográfica específica para el Distrito Municipal N°1, que enmarca la región norte del Municipio puede observarse en el Anexo N° 15. La división geográfica para el Distrito Municipal N° 2 se muestra en el Anexo N°16 y abarca la región central del Municipio, sector en el cual se ubica actualmente la sede central de la Alcaldía; y la delimitación geográfica del Distrito Municipal N° 3 se muestra en el Anexo N°17 el cual enmarca la región sur del Municipio.

Es de suma importancia destacar que se optó por plantear la desconcentración de servicios en el Distrito Municipal N°1 debido a que se recomienda seguir un proceso de acercamiento de servicios municipales que abarque desde el norte hacia el sur de Soyapango, considerando la verticalidad geográfica del Municipio, en adición a lo anterior, actualmente es en la zona norte donde se localiza el Área de Alumbrado y Espacio Públicos de la Alcaldía que es la que presta servicio de mantenimiento al alumbrado público, a los parques, canchas deportivas, entre otros que se ubican en las diferentes comunidades de todo el municipio. La ubicación de esta dependencia de la Alcaldía en la zona norte del municipio favorecería la mejor atención enfocada a esta región y complementaría los servicios desconcentrados en la delegación distrital a efecto de evaluar la implementación del proyecto y considerar a futuro la desconcentración de los servicios hacia el Distrito Municipal N° 3, en el sector sur del municipio.

## CUADRO N° 12

### DISTRITOS SEGÚN COMPOSICIÓN DE INFRAESTRUCTURA COMUNAL

Tipo de equipamiento	Distrito 1	Distrito 2	Distrito 3	Totales
Comunidades	92	69	97	258
Casas comunales	20	8	14	42
Parques	4	7	5	16
Canchas deportivas	27	6	16	49
Mercados	1	2		3
Cementerios		1		1
Centros de desarrollo infantil		1		1
Clínicas municipales		1		1
Oficinas de Registro de Nacimientos			1	1
Guarderías		1		1
Botaderos de basura				
Oficinas Municipales	1	3		4
<b>Totales</b>	<b>145</b>	<b>99</b>	<b>133</b>	<b>377</b>

El cuadro anterior presenta las características propias, en términos de infraestructura por cada uno de los distritos, lo que permite dimensionar los esfuerzos requeridos enfocados específicamente en la atención de cada uno de ellos.

## **3.2. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.**

### **3.2.1. MACROLOCALIZACIÓN**

La ubicación de la primera Delegación Distrital será en el Municipio de Soyapango, en el sector norte, definido como el Distrito Municipal N°1 (Ver anexo 15). Dicha Delegación Distrital acercará los servicios municipales a la población que habita bajo esa jurisdicción.

### **3.2.2. MICROLOCALIZACIÓN**

Para determinar la localización más adecuada de la Delegación Distrital se identificó la zona del Centro Comercial Unicentro Soyapango y sus alrededores más cercanos como una zona estratégica para la ubicación de la Delegación, debido a que en esta zona convergen las vías de comunicación de las zonas 1, 2, 3 y 5, lo cual favorecería mucho la llegada de los usuarios de las cuatro zonas del distrito, principalmente en términos de tiempo. Por otra parte, la zona del Centro Comercial Unicentro presenta un alto dinamismo comercial, lo que se constituye en un atractivo adicional para los usuarios, es decir, el lugar y sus alrededores reúnen las condiciones para efectuar otras actividades adicionales que no se limitan a la realización exclusiva de algún trámite en la Delegación Distrital de la Alcaldía. Debido a lo anterior, la disponibilidad de locales en la zona es muy limitada; no obstante se han identificado dos locales, y para establecer cuál de ellos posee las óptimas condiciones se ha utilizado el método cualitativo por puntos ponderados. Los locales identificados son los siguientes:

**OPCIÓN A**

Inmueble ubicado en las afueras del Centro Comercial Unicentro, en la intersección de la Calle Antigua a Tonacatepeque y Calle la Fuente.

**OPCIÓN B**

Local ubicado al interior del Centro Comercial Unicentro Soyapango.



### 3.2.3. LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL

**CUADRO N° 13**  
**LOCALIZACIÓN DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL**

Factor relevante	Peso asignado*	Calificación A	Calificación B	Calificación ponderada A	Calificación ponderada B
Accesibilidad	0.3	8	9	2.4	2.7
Parqueo	0.2	2	9	0.4	1.8
Amplitud del local	0.2	8	7	1.6	1.4
Ubicación en zona comercial	0.2	7	9	1.4	1.8
Seguridad	0.1	7	9	0.7	0.9
<b>Totales</b>	<b>1.0</b>			<b>6.5</b>	<b>8.6</b>

\*El factor que a criterio del grupo de investigación tiene mayor peso es la accesibilidad, debido a que el objetivo principal es tener un mayor acercamiento de los servicios municipales a los usuarios.

El inmueble al interior del centro comercial es superior en los factores relevantes evaluados para ubicar la Delegación Distrital, por tanto, se opta por la opción B con un puntaje de 8.6.

### 3.3. TAMAÑO DEL PROYECTO

En la determinación del tamaño del proyecto se debe considerar la demanda proyectada por cada una de las áreas y sus respectivos servicios a desconcentrar, además se deben tomar en cuenta aspectos como el manejo informático de todos los servicios en la Delegación Distrital, lo cual agilizará los trámites. Por otra parte, los empleados de la Alcaldía encargados de la prestación de servicios, deberán atender diversos trámites en el transcurso de una jornada de 8 horas diarias y cada uno de los trámites se realiza en tiempos distintos, para ello se propone contar con dos empleados para el área de Registro Familiar, dos para Cuentas Corrientes y una para Registro Tributario. Considerando lo anterior, a continuación se muestra la capacidad instalada anual por cada área de servicio cotejada con la demanda proyectada.

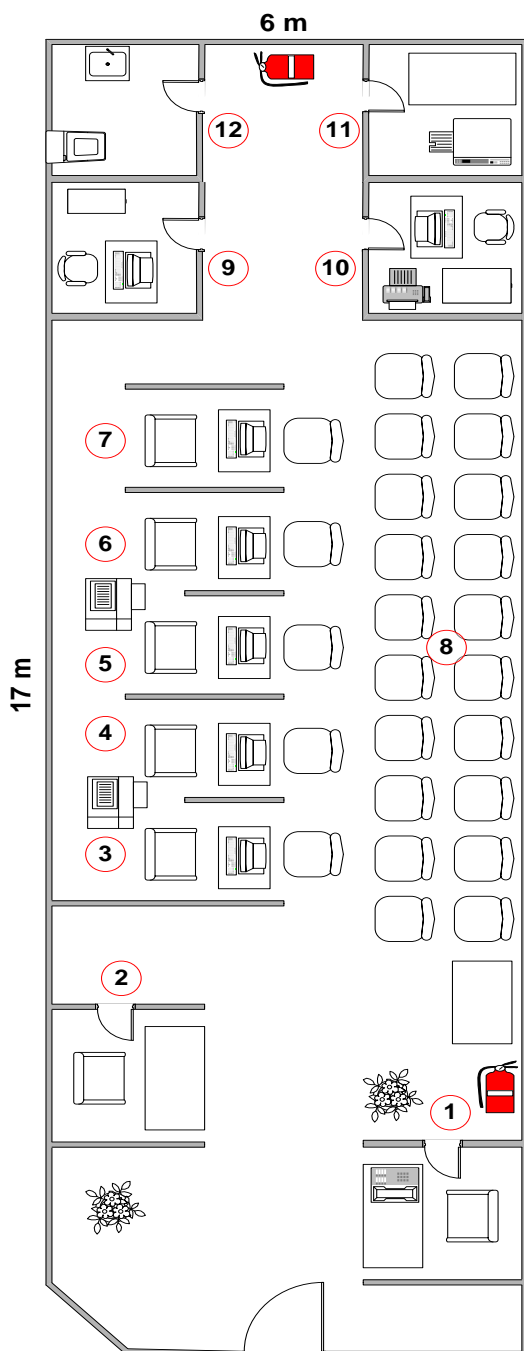
**CUADRO N° 14**  
**CAPACIDAD INSTALADA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL NORTE POR ÁREA DE SERVICIOS**

Área de Servicio	2011		2012		2013		2014		2015	
	Demanda Esperada*	Capacidad Instalada**	Demanda Esperada	Capacidad Instalada	Demanda Esperada	Capacidad Instalada	Demanda Esperada	Capacidad Instalada	Demanda Esperada	Capacidad Instalada
Registro Familiar	16,710	47,760	16,787	47,760	16,845	47,760	16,889	47,760	16,922	47,760
Cuentas Corrientes	21,472	25,440	21,571,	25,440	21,646	25,440	21,702	25,440	21,744	25,440
Registro Tributario	3,053	11,760	3,067	11,760	3,078	11,760	3,084	11,760	3,094	11,760
Pago de impuestos	14,459	20,000	14,525	20,000	14,577	20,000	14,615	20,000	14,644	20,000
<b>Total</b>	<b>55,694</b>	<b>104,960</b>	<b>55,950</b>	<b>104,960</b>	<b>56,146</b>	<b>104,960</b>	<b>56,292</b>	<b>104,960</b>	<b>56,404</b>	<b>104,960</b>

\*Ver cuadro N° 10

\*\*Ver Anexo N° 18

### 3.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA PROPUESTA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL



#### DETALLE DE ÁREAS DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL:

1. Recepción.
2. Caja.
3. Ventanilla de servicios área de registro familiar.
4. Ventanilla de servicios área de registro familiar.
5. Ventanilla de servicios área de cuentas corrientes.
6. Ventanilla de servicios área de cuentas corrientes.
7. Ventanilla de servicios área de registro tributario.
8. Área de espera para usuarios.
9. Oficina de jefatura financiera.
10. Oficina del administrador del distrito.
11. Área de usos varios y fotocopiadora.
12. Servicio sanitario.

### **3.4.1. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL.**

#### **RECEPCIÓN**

Área de 4 m<sup>2</sup> en la que se ubicará una persona encargada de orientar a los usuarios sobre los servicios que se ofrecen en la Delegación Distrital. Esta estará ubicada a un metro, a la derecha de la entrada principal.

#### **CAJA**

Ventanilla de 4 m<sup>2</sup> en la que los usuarios cancelarán un monto determinado por el servicio que reciban, además será la encargada de la captación de impuestos y estará una persona a cargo de esta área.

#### **ÁREA DE REGISTRO FAMILIAR**

La conformarán dos cubículos de aproximadamente 3 m<sup>2</sup> en los cuales se ubicarán dos encargados con el equipamiento necesario para brindar atención a los usuarios en los servicios específicos de esta área.

#### **ÁREA DE CUENTAS CORRIENTES**

Similar al área de registro familiar, estará conformada por dos cubículos de 3 m<sup>2</sup> cada uno con dos encargados que brindarán la atención necesaria a los usuarios en los servicios correspondientes a esta área.

#### **ÁREA DE REGISTRO TRIBUTARIO**

Contará con un cubículo de 3 m<sup>2</sup> y un encargado para atender las demandas de servicio en esta área.



**ÁREA DE ESPERA PARA USUARIOS**

Se ubicará frente a la línea de cubículos, cubrirá un área de aproximadamente 16 m<sup>2</sup>. Los usuarios esperarán su respectivo turno en las sillas ubicadas frente a cada uno de los cubículos de los servicios que requieran.

**OFICINA DE JEFATURA FINANCIERA**

Se localizará al fondo de la Delegación Distrital con un área de 2 m<sup>2</sup> con el equipamiento necesario para la gestión financiera de la delegación.

**OFICINA DEL ADMINISTRADOR DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL**

De igual tamaño que el área de la jefatura financiera, ubicada sobre el mismo sector y con el equipamiento necesario para el administrador de la delegación.

**ÁREA DE USOS VARIOS**

De 4 m<sup>2</sup> aproximadamente, se ubicará al fondo del local y contará con una impresora multifuncional de uso del administrador y jefe financiero, una mesa pequeña y sillas.

### 3.5. REQUERIMIENTOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

**CUADRO N° 15**  
**REQUERIMIENTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

Concepto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Computadora</b>	Pentium Dual 2.93GHz Memoria 1GB Disco duro 320GB Monitor LCD	8	\$350.00	\$2,800.00
<b>Equipo de red</b>	Switch Patch panel Bracket de pared Cable Rosetas Canaleta	1	\$376.00	\$376.00
<b>Impresor Multifuncional</b>	XEROX WC7655	1	\$560.00	\$560.00
<b>Impresor/fotocopiadora</b>	HP F4480	2	\$85.00	\$170.00
<b>Telefax</b>	CANON JX210P	1	\$129.00	\$129.00
<b>Aire Acondicionado</b>	1.5 toneladas	1	\$2,400.00	\$2,400.00
<b>Escritorio</b>	Escritorio con 1 cajón, 1 fichero con guías metálicas. En color caoba. Aglomerado chapado de melamina. Mide 140cm de ancho, 80/46.8cm. De profundidad, 74 cm de altura	2	\$350.00	\$700.00
<b>Sillas de oficina</b>	Secretarial con brazo reclinable color negro	9	\$48.00	\$432.00
<b>Sillas de espera</b>	Doble colchón estructura metálica color negro	35	\$35.00	\$1,225.00
<b>Mesas pequeñas</b>	Metálica color arena	4	\$60.00	\$240.00
<b>Oasis</b>	GE modelo GXCF20E	2	\$300.00	\$600.00
<b>Cafetera</b>	Westbend 36 tazas	2	\$145.00	\$290.00
<b>Archiveros</b>	Vertical, metálico color negro con 4 gavetas	6	\$315.00	\$1,890.00
<b>Útiles de oficina</b>	Papel, engrapadora, clips, lapiceros, folder	1	\$100.00	\$100.00
<b>Adecuación del local</b>	Divisiones de tabla roca, carpintería, desalojo, mobiliario y acabados.	1	\$5,970.37	\$5,970.37
<b>Total</b>				\$17,882.37

**CUADRO N° 16**  
**REQUERIMIENTOS DE INSUMOS**

Insumo	Costo Unitario	Consumo Mensual	Costo Mensual	Costo Anual
Recibos	\$0.06	6,160	\$369.60	\$4,435.20
Papel Bond (Resma)	\$4.00	25	\$100.00	\$1,200.00
Tóner para impresor y tinta para fotocopidora	\$178.00	1	\$178.00	\$2,136.00
Cartuchos de tinta	\$20.00	68	\$1,360.00	\$16,320.00
Vasos desechables	\$0.02	2,000	\$4.00	\$48.00
Vasos cónicos de papel	\$0.01	800	\$8.00	\$96.00
Café (libra)	\$1.00	10	\$10.00	\$120.00
Azúcar (libra)	\$0.38	10	\$3.80	\$45.60
Garrafa de agua	\$2.10	8	\$16.80	\$201.60
Implementos de limpieza	\$5.00	1	\$5.00	\$60.00
Agua potable	\$40	1	\$40	\$480.00
Energía Eléctrica	\$321.97	1	\$321.97	\$3863.64
Teléfono	\$100	1	\$100	\$1,200.00
Alquiler de local*	3,332	1	\$3,332	\$39,984.00
<b>Total</b>				<b>\$70,190.04</b>

**CUADRO N° 17  
REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA**

Personal	Sueldo Mensual	Monto Anual	Aporte Patronal AFP (6.75%)	Aporte patronal ISSS (7.5%)	Aporte patronal INSAFORP (1%)	Total
<b>Administrador</b>	\$1,000	\$12,000	\$810	\$617.14	\$120	\$13,547
<b>Jefe financiero</b>	\$800	\$9,600	\$648	\$617.14	\$96	\$10,961
<b>Jefe registro familiar</b>	\$800	\$9,600	\$648	\$617.14	\$96	\$10,961
<b>Colaborador</b>	\$400	\$4,800	\$324	\$360	\$48	\$5,532
<b>Jefe cuentas corrientes</b>	\$800	\$9,600	\$648	\$617.14	\$96	\$10,961
<b>Auxiliar contable</b>	\$400	\$4,800	\$324	\$360	\$48	\$5,532
<b>Jefe registro tributario</b>	\$800	\$9,600	\$648	\$617.14	\$96	\$10,961
<b>Cajero</b>	\$350	\$4,200	\$284	\$315	\$42	\$4,841
<b>Recepcionista</b>	\$350	\$4,200	\$284	\$315	\$42	\$4,841
<b>Ordenanza</b>	\$300	\$3,600	\$243	\$270	\$36	\$4,149
<b>Agente del CAM</b>	\$295	\$3,540	\$239	\$265	\$35	\$4,079
<b>Total</b>	<b>\$6,29500</b>	<b>\$75,540</b>	<b>\$5,099</b>	<b>\$4,970.70</b>	<b>\$755</b>	<b>\$86,365</b>

Para calcular el total de requerimiento de mano de obra por empleado se suman las diferentes columnas de monto anual, aporte patronal de AFP, aporte patronal ISSS y aporte patronal INSAFORP.

La columna de monto anual resulta de multiplicar por 12 la columna de sueldo mensual ( $\$1,000 \times 12 = \$12,000$ ). La columna de aporte patronal de AFP resulta de multiplicar el monto anual por 6.75% ( $\$12,000 \times 6.75\% = \$810$ ). La columna de aporte patronal ISSS es el resultado de multiplicar el monto anual por 7.5%, tomando en cuenta que el tope establecido por la ley del Seguro Social es de \$685.71 como salario máximo mensual; es decir, que si alguien gana \$1,000 solo se le aplica el 7.5% a \$685.71 ( $\$685.71 \times 7.5\% = \$617.14$ ). La columna del aporte patronal INSAFORP resulta de multiplicar el monto anual por 1% ( $\$12,000 \times 1\% = \$120$ ).

### **3.6. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

Los procesos que se detallan a continuación corresponden a cada uno de los servicios que se desconcentrarán a la delegación distrital y se sustentan sobre la base de los supuestos siguientes considerados en este estudio:

- Todos los documentos y registros necesarios para la prestación de los servicios estarán digitalizados en un sistema informático conectado en red.
- Los empleados asignados a la Delegación Distrital cuentan con la experiencia necesaria en sus respectivas áreas de trabajo para brindar atención en cualquier trámite que demande el usuario.

Los diagramas de flujo de cada proceso y el tiempo requerido para la prestación de cada servicio, en condiciones óptimas, se muestra en el Anexo N° 19.

#### **3.6.1. PROCEDIMIENTO DE CERTIFICACIÓN CORRIENTE DE PARTIDAS DE NACIMIENTO, DE MATRIMONIO, DIVORCIO Y DEFUNCIÓN**

Para obtener una partida de nacimiento se realiza el proceso que se detalla a continuación:

1. El usuario llena el formulario correspondiente.
2. El usuario entrega el formulario al encargado.
3. El encargado busca el registro de la certificación en el sistema.
4. El usuario paga el valor de la partida en caja
5. El usuario entrega recibo al encargado.
6. El encargado de registro familiar imprime la certificación, le anexa copia de recibo.
7. El encargado entrega la certificación al usuario.

#### **3.6.2. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS**

1. El usuario es recibido por el encargado de Registro Familiar, al cual le entrega el documento de plantares y Documento Único de Identidad.

2. El encargado entrega al usuario un formulario para ser completado con los datos del usuario.
3. El usuario completa el formulario.
4. El usuario entrega el formulario lleno al encargado.
5. El encargado verifica el formulario.
6. El encargado efectúa el registro.
7. Entrega la boleta de asentamiento del recién nacido.

### **3.6.3. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE MATRIMONIO Y DIVORCIO**

1. El encargado recibe al usuario y el oficio del mismo.
2. El encargado revisa el oficio.
3. El encargado realiza el registro de asentamiento en el sistema.
4. El usuario verifica el registro.

### **3.6.4. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE ASENTAMIENTO DE DEFUNCIÓN**

1. El encargado recibe al usuario y su respectiva documentación.
2. El encargado revisa la documentación.
3. El encargado realiza el registro de defunción en el sistema.
4. El usuario verifica la información.
5. Se imprime el asentamiento y se entrega al usuario.

### **3.6.5. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE MARGINACIONES**

1. El encargado recibe al usuario y su respectivo oficio para realizar el trámite.
2. El encargado revisa el documento.
3. El encargado realiza el registro en el sistema.
4. El usuario verifica la información.

### **3.6.6. PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE ESTADOS DE CUENTA**

1. El contribuyente comunica al encargado que trámite desea realizar.
2. El encargado pregunta por el nombre del propietario del inmueble para buscarlo en el sistema.
3. El contribuyente proporciona la información requerida.
4. El encargado busca al propietario del inmueble en el sistema
5. El encargado verifica el nombre con el contribuyente.
6. El encargado manda a imprimir el estado de cuenta a la impresora.
7. El encargado se levanta para ir a traer las hojas del estado de cuenta a la impresora.
8. El encargado entrega la(s) hoja(s) del estado de cuenta al contribuyente.

### **3.6.7. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE SOLVENCIAS**

1. El contribuyente comunica al encargado que trámite desea realizar.
2. El encargado pregunta por el nombre del propietario del inmueble para buscarlo en el sistema.
3. El contribuyente proporciona la información requerida.
4. El encargado busca al propietario del inmueble en el sistema.
5. El encargado verifica el nombre con el contribuyente.
6. El encargado manda a imprimir el estado de cuenta a la impresora.
7. El encargado se levanta para ir a traer las hojas del estado de cuenta a la impresora.
8. El encargado entrega la(s) hoja(s) del estado de cuenta al contribuyente.
9. Contribuyente pasa a caja a cancelar el pago de la solvencia y el monto pendiente si lo tuviera.
10. El contribuyente entrega al cajero el importe del pago.
11. El cajero recibe el importe del pago, emite un recibo de ingreso y lo firma.
12. El cajero entrega el original al contribuyente y el cambio si es necesario.
13. El contribuyente entrega el recibo cancelado y el estado de cuenta en el cubículo de cuentas corrientes.

14. Encargado entrega una contraseña de reclamo de solvencia.
15. Encargado verifica los datos en el sistema.
16. Encargado emite solvencia y se la entrega al contribuyente.

### **3.6.8. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS**

1. El contribuyente entrega al cajero el recibo y el importe del pago.
2. El cajero recibe el recibo y el importe del pago de los tributos municipales.
3. Si se trata de un aviso-recibo, lo firma para que se convierta en recibo de pago. En caso contrario emite un recibo de ingreso y lo firma.
4. Entrega el original al contribuyente y el cambio si es necesario.

### **3.6.9. PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS**

1. El usuario llega a la delegación distrital y pasa con el encargado de registro tributario.
2. El encargado verifica la solicitud y la información proporcionada por el usuario.
3. Se inspecciona el lugar el cual se desea modificar para compararlo con la información proporcionada y se le dice al usuario que día puede acercarse a la delegación distrital.
4. El inspector realiza un informe de aprobación y se lo entrega al encargado de registro tributario.
5. El encargado de registro tributario en base a una tabulación, obtiene el monto a cancelar por el permiso o licencia.
6. El usuario regresa a la delegación distrital y se le extiende un recibo.
7. El usuario cancela el recibo en caja.
8. El usuario entrega copia de recibo al encargado de registro tributario.
9. El encargado verifica recibo.
10. Encargado de registro tributario entrega permiso o licencia al usuario.



### **3.6.10. PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA DE UN NEGOCIO**

1. El usuario llega a la delegación distrital y pasa con el encargado de registro tributario.
2. El encargado verifica la solicitud y la información proporcionada por el usuario.
3. El encargado procede a realizar una resolución del caso.
4. El encargado extiende un recibo.
5. El usuario cancela el recibo en caja.
6. El usuario entrega copia de recibo al encargado de registro tributario.
7. El encargado verifica el recibo.
8. Encargado de registro tributario entrega orden de apertura al usuario.

### **3.6.11. PROCEDIMIENTO PARA CIERRE DE NEGOCIO**

1. El usuario llega a la delegación distrital y pasa con el encargado de registro tributario.
2. El encargado verifica la solicitud y la información proporcionada por el usuario.
3. Se inspecciona el negocio que se desea cerrar, para compararlo con la información proporcionada y se le dice al usuario que día puede acercarse a la delegación distrital.
4. El inspector realiza un informe de aprobación y se lo entrega al encargado de registro tributario.
5. El usuario regresa a la delegación distrital.
6. El encargado le extiende un recibo.
7. El usuario cancela el recibo en caja.
8. El usuario entrega copia de recibo al encargado de registro tributario.
9. El encargado verifica recibo.
10. Encargado de registro tributario entrega orden de cierre para el negocio.

### **3.6.12. PROCEDIMIENTO PARA BRINDAR ASESORÍA TRIBUTARIA**

1. El usuario es atendido por el encargado.
2. El usuario le informa al encargado el trámite que desea realizar.
3. El encargado proporciona la información necesaria al usuario.

4. El encargado proporciona una solicitud para el trámite.

### **3.6.13. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL**

#### **3.6.13.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL**

La creación de una delegación distrital en aras de cumplir de forma eficiente las funciones para prestar servicios desconcentrados de la Alcaldía Municipal, requiere que ésta posea su propia estructura orgánica, de tal manera que se tenga una administración independiente en lo que respecta al manejo administrativo de la delegación, más sin embargo siempre bajo los estatutos, políticas, direcciones y reglamentos de la Alcaldía.

Por lo que la organización sugerida es la siguiente:

- 1 administrador de la delegación distrital
- 1 jefe financiero
- 1 jefe de registro familiar
- 1 jefe de cuentas corrientes
- 1 jefe de registro tributario
- 1 cajero
- 1 auxiliar contable
- 1 colaborador

El personal asignado a la Delegación Distrital deberá laborar en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

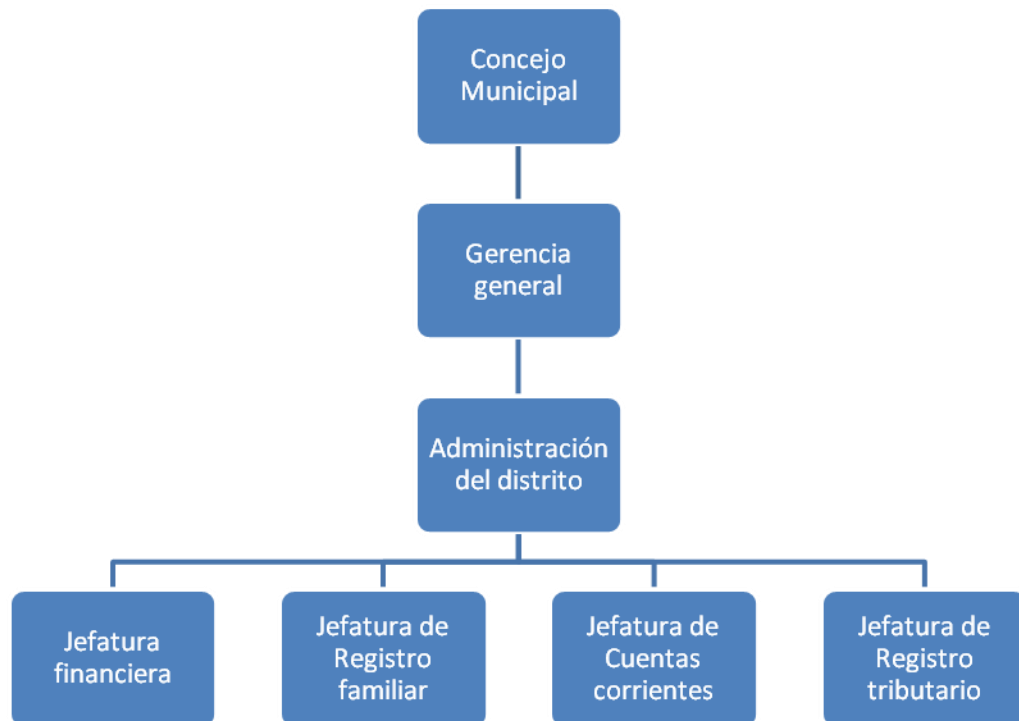
En cuanto a la contratación del personal, se sugieren dos alternativas:

- Trasladar personal de la Alcaldía para la Delegación Distrital, bajo el supuesto de que a la fecha la demanda que será atendida en la Delegación ya es atendida en la Alcaldía, la variante será que se acercará más los servicios a la población.

- Trasladar personal de la Alcaldía para la Delegación Distrital y contratar a nuevo personal para reemplazar al personal que se traslade de la Alcaldía, esto con el objetivo de contar con personal con experiencia en la delegación distrital.

Así, el organigrama que se sugiere es el siguiente:

Organigrama de Delegación Distrital  
Alcaldía Municipal de Soyapango



**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Fecha de elaboración:** Noviembre de 2010

Adicionalmente se presenta la propuesta de un Manual de Puestos para la Delegación Distrital, el cual contiene la descripción de cada uno de los puestos necesarios para el funcionamiento de la misma, el manual en mención se puede apreciar en detalle en el Anexo N° 20.

### **3.6.13.2. MARCO LEGAL RELACIONADO AL FUNCIONAMIENTO DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL**

Las Alcaldías están regidas en su accionar por el Código Municipal, del cual se destacan en relación al proyecto los siguientes artículos:

**Art. 30.** - Son facultades del Concejo:

5. Aprobar los planes de desarrollo local;
7. Elaborar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Municipio;
8. Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al municipio;
14. Velar por la buena marcha del gobierno, administración y servicios municipales;

**Art. 31.** - Son obligaciones del Concejo:

5. Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica

Se hace énfasis en la desconcentración de servicios y no en la descentralización, es decir la Delegación Distrital dependerá de las directrices de la sede central ya que la Ley establece lo siguiente:

**Art. 47.** - El Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal.

Respecto al financiamiento que pueda gestionarse para la implementación del proyecto de desconcentración de servicios se debe considerar lo siguiente:

**Art. 67.-** La contratación de préstamos con instituciones nacionales o extranjeras que no requieran aval del Estado, requerirán de la aprobación del Concejo con el voto de las tres cuartas partes de sus miembros.

La contratación de préstamos con instituciones extranjeras con aval del Estado, además requerirán la autorización y aprobación de la Asamblea Legislativa.

En lo que respecta a las erogaciones monetarias que los usuarios deben efectuar por la prestación de algunos servicios se debe seguir el aspecto legal en cuanto al cobro por los mismos, manteniéndose la misma tarifa que actualmente para cada uno de los trámites como en el caso de las solvencias:

En lo concerniente al manejo de fondos de la Alcaldía se debe considerar:

**Art. 86.-** El municipio tendrá un tesorero, a cuyo cargo estará la recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de los pagos respectivos.

Para que sean de legítimo abono los pagos hechos por los Tesoreros o por los que hagan sus veces, deberán estar los recibos firmados por los recipientes u otras personas a su ruego si no supieren o no pudieren firmar, y contendrán "EL VISTO BUENO" del Síndico Municipal y el "DESE" del Alcalde, con el sello correspondiente, en su caso.

En lo que respecta al manejo financiero de la Delegación Distrital se hará según lo indica el Capítulo II del Código Municipal (Arts.72-86).

Además deben considerarse los Capítulos de la ley referidos a **El Presupuesto (Arts. 72-85)** y los concernientes a la **Recaudación, Custodia y Erogación de Fondos (Arts.86-102)**, sin dejar de lado los que regulan la **Contabilidad y Auditoría (Arts. 103-107)** y los referidos al **Control Administrativo (Arts. 108-109)** y del **Régimen del Personal (Arts. 110-111)** entre otros.

#### 4. ESTUDIO ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE UNA DELEGACIÓN DISTRITAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

Con el estudio económico se busca conocer o determinar de dónde se obtendrán los recursos para que la Delegación Distrital opere y pueda iniciar sus labores. La base para realizar este estudio es la información proporcionada en el estudio técnico. También se debe tomar en cuenta que por ser un proyecto social no se tomara en cuenta la rentabilidad, solamente la inversión inicial y los costos de operación.

##### 4.1. INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

A continuación se detalla la inversión inicial estimada para la creación de la delegación distrital:

**CUADRO N° 18**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL**

Inversión total para la delegación distrital	
DETALLE	MONTO
Adecuación del local *	\$ 5,970.37
Mobiliario y equipo**	\$ 11,912.00
Insumos***	\$ 24,662.40
Gastos de publicidad****	\$ 1,563.08
Imprevistos (5%)	\$ 2,205.39
<b>Total</b>	<b>\$ 46,313.24</b>

\*ver anexo N°21

\*\* ver cuadro N° 15 de requerimientos de mobiliario y equipo

\*\*\*ver cuadro N° 16 de requerimientos de insumos

\*\*\*\*ver página 83

## 4.2. COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos requeridos para el funcionamiento de la Delegación Distrital están compuestos por: los gastos de energía eléctrica gastos de teléfono, gastos de consumo de agua, pago de alquiler del local, pago de sueldos, e insumos como se detalla en el cuadro siguiente.

**CUADRO N° 19**

COSTOS DE OPERACIÓN ANUALES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energía*	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64
Teléfono	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Agua	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Alquiler**	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00
Sueldos***	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00
Insumos****	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40
<b>Total</b>	<b>\$156,555.04</b>	<b>\$156,555.04</b>	<b>\$156,555.04</b>	<b>\$156,555.04</b>	<b>\$156,555.04</b>

\*Ver Anexo 21

\*\*En Unicentro Soyapango, Grupo Roble cobra \$28.07 el m<sup>2</sup> incluyendo mantenimiento y publicidad, si multiplicamos ese dato por los m<sup>2</sup> que mide el local nos da \$2,948.67, más \$383.33 en concepto de IVA, da como resultado un alquiler mensual de \$3,332.00 y anual de \$39,984.00

\*\*\*Ver cuadro N° 16

\*\*\*\*Ver cuadro N° 17

Además se ha detallado el costo unitario por cada servicio desconcentrado que se prestará en la Delegación Distrital, para mayor detalle ver Anexo 22.

### 4.2.1. CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL

**CUADRO N° 20**

Método de la línea recta	
Mobiliario y equipo	Cálculos
Computadoras	= $\frac{\$ 2,800.00}{2 \text{ años}^*}$ = \$1,400 por las 8 computadoras
Impresor multifuncional	= $\frac{\$ 560.00}{2 \text{ años}}$ = \$280.00
Impresor/fotocopiadora	= $\frac{\$ 170.00}{2 \text{ años}}$ = \$ 85 por 2 impresoras
Mobiliario	= $\frac{\$ 7,906.00}{2 \text{ años}}$ = \$ 3,953.00
<b>Total</b>	<b>\$ 5,718.00</b>

\* Según ley de renta, artículo 30, numeral 3.

### **4.3. FINANCIAMIENTO**

Para la creación de la Delegación Distrital, las posibles fuentes de financiamiento son:

- a. Recursos propios, provenientes de la prestación de servicios así como del cobro de tasas e impuestos.
- b. Recursos del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) distribuidos por el gobierno central a las municipalidades del país, el cual corresponde a un 7% de los ingresos corrientes netos.
- c. Donaciones por parte de organismos internacionales, como por ejemplo la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que utiliza diferentes vías a la hora de gestionar la ayuda oficial para el desarrollo de proyectos de cooperación, asistencia técnica a instituciones de los países socios, entre otros.



#### 4.4. INGRESOS PROYECTADOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL

A continuación se detallan los ingresos que se proyectan obtener en la Delegación Distrital que se propone, se ubique, en el Distrito Municipal N°1. El cálculo de los mismos se ha efectuado a partir de la demanda esperada de usuarios en las áreas indicadas y también tomando como base datos de ingresos históricos proporcionados por la Alcaldía y considerando la proporción de habitantes estimada bajo la jurisdicción del Distrito Municipal N°1 y las respectivas tasas de crecimiento poblacional.

**CUADRO N° 21**  
**PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Área de Registro Familiar</b>	\$17.211,48	\$17.290,68	\$17.351,40	\$17.396,28	\$17.340,60
<b>Área de Cuentas Corrientes</b>	\$2.863,20	\$2.876,40	\$2.886,00	\$2.893,20	\$2.898,00
<b>Área de Registro Tributario (Permisos y Licencias)</b>	\$16.634,56	\$16.711,08	\$16.769,57	\$16.813,17	\$16.846,80
<b>Impuestos Municipales*</b>	\$225.922,71	\$226.961,96	\$227.756,32	\$228.348,49	\$228.805,19
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$262.631,95</b>	<b>\$263.840,12</b>	<b>\$264.763,29</b>	<b>\$265.451,14</b>	<b>\$265.890,59</b>

\*La base que se tomo para proyectar los ingresos por Impuestos Municipales, fue el monto proporcionado por Tesorería, captados únicamente en las instalaciones de la Alcaldía. No fueron considerados los Impuestos recolectados por otros medios de pago.

#### 4.5. FLUJO DE FONDOS PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL

**CUADRO N°22**  
**FLUJO DE FONDOS**

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Egresos</b>						
Inversión inicial total	\$46,313.24					
Energía		\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64
Teléfono		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Agua		\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Alquiler		\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00
Sueldos		\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00	\$ 86,365.00
Insumos		\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40	\$ 24,662.40
Depreciación		\$ 5,718.00	\$ 5,718.00			
Imprevistos		\$ 7,827.75	\$ 7,827.75	\$ 7,827.75	\$ 7,827.75	\$ 7,827.75
<b>Total egresos</b>	<b>(\$46,313.24)</b>	<b>(\$170,100.79)</b>	<b>(\$170,100.79)</b>	<b>(\$164,382.79)</b>	<b>(\$164,382.79)</b>	<b>(\$164,382.79)</b>

Es importante señalar que los ingresos no forman parte del flujo de fondos debido a que la Delegación Distrital propuesta, por si misma, no generará ingresos ya que su principal aporte radica en el mayor acercamiento de los servicios a los ciudadanos del norte del municipio, es decir, el impacto de la misma se fundamenta en la naturaleza social del proyecto y en los beneficios que dará a sus usuarios. Por tanto la recaudación de fondos correspondiente a esta zona se efectuará más cerca de los usuarios.

**CUADRO N°23**  
**FLUJO DE FONDOS ALTERNATIVO**

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Egresos</b>						
Inversión inicial total	\$46,313.24					
Energía		\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64	\$ 3,863.64
Teléfono		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Agua		\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Alquiler		\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00	\$ 39,984.00
Imprevistos		\$ 2,276.38	\$ 2,276.38	\$ 2,276.38	\$ 2,276.38	\$ 2,276.38
<b>Total egresos</b>	<b>(\$46,313.24)</b>	<b>(\$47,804.02)</b>	<b>(\$47,804.02)</b>	<b>(\$47,804.02)</b>	<b>(\$47,804.02)</b>	<b>(\$47,804.02)</b>

El flujo de fondos alternativo no incluye los montos sobre insumos y sueldos debido a que otra opción es trasladar el personal de la Alcaldía con los mismos sueldos y los insumos necesarios hacia la Delegación Distrital a fin de no incurrir en costos adicionales para la implementación de la misma.

## 5. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el siguiente cuadro se presenta el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para la implementación de la Delegación Distrital en El Centro Comercial Unicentro Soyapango que permitirá un mayor acercamiento de los servicios a los usuarios de la zona norte del Municipio.

**CUADRO N° 24**  
**VALOR ACTUAL NETO DE LA INVERSIÓN PARA LA DELEGACIÓN DISTRICTAL DE LA**  
**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

Año	Egresos	Factor 15%	VAN TOTAL
0	\$46,313.24	1	\$46,313.24
1	\$170,100.79	0.870	\$147,987.69
2	\$170,100.79	0.756	\$128,596.20
3	\$164,382.79	0.658	\$108,163.88
4	\$164,382.79	0.572	\$94,026.96
5	\$164,382.79	0.497	\$81,698.25
<b>Total</b>			<b>(\$606,786.20)</b>

Puede apreciarse el Valor Actual Neto a una tasa de descuento del 15% debido al riesgo que sugiere entre otras cosas, el auge delincriminal y el grado de inseguridad que esto conlleva en el Municipio. Siendo esta tasa superior a la que actualmente reportan las instituciones financieras privadas, según la Asociación Bancaria Salvadoreña la tasa de interés para préstamos a más de un año plazo es de 10.25 %<sup>23</sup>.

El Valor Actual Neto asciende a -\$606,786.20 para un periodo de cinco años.

Para el flujo de fondos alternativo que se presenta en el cuadro No.23, el Valor Actual Neto correspondiente es el que se muestra en el siguiente cuadro:

<sup>23</sup> [www.abansa.org.sv](http://www.abansa.org.sv)

**CUADRO N° 25**  
**VALOR ACTUAL NETO ALTERNATIVO DE LA INVERSIÓN PARA LA DELEGACIÓN**  
**DISTRITAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

Año	Egresos	Factor 15%	VAN TOTAL
0	\$46,313.24	1	\$46,313.24
1	\$47,804.02	0.870	\$41,589.50
2	\$47,804.02	0.756	\$36,139.84
3	\$47,804.02	0.658	\$31,455.05
4	\$47,804.02	0.572	\$27,343.90
5	\$47,804.02	0.497	\$23,758.60
<b>Total</b>			<b>(\$206,600.13)</b>

El Valor Actual Neto asciende a -\$206,600.13 para un periodo de cinco años, bajo el supuesto que se trasladaría al personal y los insumos correspondientes de la Sede Central de la Alcaldía.

## 6. EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

La Creación de la Delegación Distrital Unicentro para el Municipio de Soyapango tiene como uno de sus fines, aumentar los beneficios sociales para la población que requiera de los servicios que se ofrecerán; gracias al estudio de mercado realizado para este proyecto se pueden mencionar los siguientes beneficios para los usuarios:

- **Se agilizaran los servicios y trámites.**

Debida a que se atenderá a un segmento de población en una región específica, esto es, se liberará a los usuarios de la concentración típica de personas que caracteriza actualmente la sede central de la Alcaldía. Además, la dotación en equipo tecnológico y recurso humano con experiencia contribuirán a agilizar el tiempo de atención por cada trámite.

- **La delegación será más accesible y cercana.**

Accesible porque se sugiere ubicarla en un punto sobre el cual convergen las principales vías de comunicación de las zonas enmarcadas bajo la jurisdicción del Distrito Municipal N°1, además de constituirse en un lugar con dinámica comercial considerable.

Más cercana porque elimina a los usuarios la distancia de desplazamiento sobre el tramo comprendido entre Unicentro y le Centro de Soyapango, evitándole al usuario el introducirse en los incómodos congestionamientos que generalmente se crean en esta zona.

- **Ahorro de tiempo.**

Filas más cortas, agilización de servicios y mayor cercanía de las comunidades, en conjunto, representan un sustancial ahorro de tiempo para los usuarios que según datos obtenidos en el diagnóstico, la mayoría cuenta con hasta una hora de tiempo disponible para efectuar algún trámite en la Alcaldía.

- **Se reducirán los costos de transporte.**

Para algunas comunidades la Delegación Distrital estará tan cerca que en lugar de abordar un autobús para desplazarse hacia ella, lo podrá hacer a pie, significando esto un ahorro de dinero para los usuarios.

Otra forma de visualizar los beneficios es tomar las proyecciones de la demanda que tendrá la Delegación Distrital en los 5 años, tal como se muestra a continuación:

Tomando los datos del cuadro N°9 de proyección de la demanda de la Delegación Distrital para cinco años, se obtiene una población total para todo el proyecto de 335864 usuarios (55,378+55,694+55,950+56,146+56,292+56,404). Luego realizando una relación de Valor Actual Neto del proyecto mostrado en el cuadro N°24 con el total de usuarios proyectados ( $\$606,786.20 / 335,864 = \$1.81$ ), esto quiere decir que por cada usuario se invertiría un dólar con ochenta y uno

centavos para un periodo de cinco años, lo cual resulta un costo bastante mínimo comparado con los beneficios que la población del Municipio de Soyapango obtendría.

Haciendo la misma relación para la opción alternativa que se presenta, tomando en cuenta la VAN del cuadro No. 25 se tiene ( $\$206,600.13 / 335,864 = \$0.62$ ), lo que significa que se invertiría sesenta y dos centavos de dólar por cada usuario en los 5 años de vida útil de proyecto.

## **7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

Para la puesta en marcha del proyecto se presenta el siguiente plan de implementación, que muestra cada una de las actividades que conlleven a la realización de la creación de la Delegación Distrital de la Alcaldía Municipal de Soyapango, así como los periodos en los que se estima la realización de dichas actividades lo cual es contemplado en el cronograma del plan de implementación.

### **ETAPA 1**

#### **1.1. Presentación ante el Concejo del proyecto**

Se debe presentar al Concejo Municipal el documento por escrito del proyecto de desconcentración de servicios, para que este pueda ser estudiado previamente y tomado en cuenta en la agenda de la próxima reunión del Concejo.

#### **1.2. Aprobación del proyecto por el Concejo**

Al ser tratado en la agenda de la reunión del Concejo Municipal, es necesario que tomen una decisión al respecto, si se lleva a cabo el proyecto o no.

#### **1.3. Conformación de un comité técnico que lidere el proyecto**

Para poder llevar a cabo el proyecto, se sugiere conformar un comité multidisciplinario que se encargue de velar por el buen desarrollo de las diferentes actividades, este puede estar

conformado por personal de la Alcaldía o personas externas que contraten exclusivamente para brindar este servicio.

#### **1.4. Reunión con el personal de cada departamento para comunicar el proyecto**

A fin de mantener buena comunicación con el personal en general, el jefe de cada área debe comunicar al personal bajo su responsabilidad, las decisiones tomadas por el Concejo acerca de la desconcentración de servicios y explicarles en qué consistirá la implementación de este proyecto.

### **ETAPA 2**

#### **2.1. Selección del personal a trasladar a la delegación**

La decisión sobre la selección del personal idóneo para ser trasladado a la Delegación Distrital debe basarse en varios criterios, ya que para el éxito de las actividades en la Delegación se requiere que éste personal además de tener experiencia en puestos similares tenga amplio conocimiento del funcionar de la Alcaldía, algunos de los criterios que pueden tomarse en cuenta son los siguientes:

- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Años de laborar en la Alcaldía.
- Superación académica en los años que lleva laborando dentro de la Alcaldía.

#### **2.2. Contratación del local**

El local que se ha sugerido para la Delegación Distrital está ubicado en el Centro Comercial Unicentro, por lo que se debe realizar contacto con los encargados de administrar este Centro Comercial en el Grupo Roble, revisar la disponibilidad de locales que tengan es ese momento, escoger uno y firmar el contrato.

#### **2.3. Adecuación del local**

El local debe ser adecuado según la distribución de planta propuesta para la Delegación Distrital.



#### **2.4. Adquisición de mobiliario y equipo**

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) de la Alcaldía debe encargarse de realizar las cotizaciones del mobiliario y equipo necesario para el proyecto y comprar a los precios más convenientes, luego debe llevarse el mobiliario y equipo a la Delegación para ser instalados.

#### **2.5. Adquisición de insumos para el funcionamiento de la delegación**

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) debe encargarse de realizar las cotizaciones de los diferentes insumos para que la Delegación Distrital esté lista para comenzar sus actividades, posteriormente deberán trasladarse los insumos a la Delegación Distrital.

### **ETAPA 3**

#### **3.1. Campaña de divulgación del proyecto por diferentes medios**

Se pondrá en marcha una campaña publicitaria para hacer del conocimiento de la población, en especial de los habitantes de la zona norte de la creación de la Delegación Distrital, la campaña tendrá en total una duración de 6 meses, contando con diversas actividades tales como la colocación de una valla publicitaria, 8 minivallas, volanteo casa por casa, perifoneo, grabación de una cuña publicitaria, abordaje del tema en programas radiales de la Alcaldía, anuncio en el sitio Web oficial de la Municipalidad y comunicación del proyecto a través de los delegados municipales.

### **ETAPA 4**

#### **4.1. Apertura de la delegación distrital**

Puesta en marcha de las operaciones de la delegación distrital para prestar los servicios desconcentrados a la población.

## **ETAPA 5**

### **5.1. Evaluación de la organización y funcionamiento de la delegación distrital**

Realizar reuniones con todo el personal de la Delegación Distrital en donde se pueda expresar la experiencia del proyecto a fin de evaluar la organización y el funcionamiento hasta la fecha, para detectar alguna falla y corregirla todo encaminado a brindar un excelente servicio a la población.

A continuación se presenta el cronograma de actividades del plan de implementación.



## 8. CONCLUSIONES

- La creación de Delegaciones Distritales para la Alcaldía de Soyapango cuenta con gran aceptación por parte de la población, un 82% de los habitantes consideran que estaría bien desconcentrar los servicios de la Alcaldía; asimismo, la demanda potencial que tendría una Delegación Distrital ubicada en la zona norte sería de 55,378 usuarios, para el primer año de funcionamiento, alcanzando 56,404 usuarios anuales al cabo de 5 años.
- La división territorial del municipio de Soyapango a efecto de crear Distritos Municipales se concreta en tres sectores: el Distrito Municipal N° 1, que abarca la zona norte; el Distrito Municipal N° 2, que enmarca la región central; y el Distrito Municipal N° 3, que constituye el sector sur del municipio. En ese sentido se plantea como una óptima localización para la Delegación Distrital en el Distrito Municipal N°1 específicamente en el sector del Centro Comercial Unicentro debido a que es un lugar que presenta un considerable dinamismo comercial además de ser de fácil acceso para los habitantes de las zonas 1, 2,3 y 5 enmarcadas dentro del Distrito Municipal N°1.
- La capacidad instalada para la Delegación Distrital propuesta es de 140,960 usuarios anuales, dicha capacidad se calculó en base a los tiempos que implica cada procedimiento y dos supuestos esenciales: 1) Todos los registros y documentos deben estar integrados en un sistema informático y 2) El personal asignado a la delegación distrital encargado de la prestación de servicios debe contar con la experiencia óptima para brindar atención en cualquier tipo de trámite de su área.
- El costo total de inversión para la creación de la Delegación Distrital será de \$ 46,313.24 Los costos de operación necesarios para el funcionamiento de la Delegación Distrital serán de \$156,555.04 en su máxima demanda. La inversión que la Alcaldía Municipal de Soyapango hará por usuario de la Delegación Distrital será de \$1.81, costo que resulta mínimo comparado con los beneficios que la población del Municipio de obtendría.

## 9. RECOMENDACIONES

- Implementar la desconcentración de servicios municipales a través de la creación de Delegaciones Distritales; debido a que existe aceptación por parte de la población para la realización de dicho proyecto y al mismo tiempo existe una demanda potencial que poder satisfacer.
- Es necesaria la desconcentración de servicios municipales en el municipio de Soyapango a través de la creación de Distritos y sus respectivas delegaciones, sin embargo y debido al gran número de comunidades del municipio, dicha Delegación Distrital debe ubicarse en un lugar que equilibre y combine el acercamiento a varias comunidades y el fácil acceso, en tal sentido se sugiere el sector del Centro Comercial Unicentro como un lugar estratégico para la localización de la primera delegación distrital dirigida a las zonas 1,2,3 y 5 del sector norte del municipio.
- Posteriormente a la implementación de la delegación distrital propuesta los esfuerzos de desconcentración de servicios municipales deben dirigirse hacia el Distrito Municipal N° 3, en donde el Centro Comercial Plaza Mundo cuenta con una ubicación céntrica y de fácil acceso en la zona sur en relación a la horizontalidad geográfica de dicha zona.
- Los costos de inversión y los costos de operación para la creación de la Delegación Distrital propuesta son mínimos comparados con los beneficios que obtendrían los pobladores y usuarios del Municipio, por lo que se debe implementar el proyecto ya que se ha determinado su factibilidad.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de proyectos", México, Quinta edición, Editorial McGraw Hill 2005.
- Cañas, Balbino Sebastián. "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", El Salvador, Talleres New Graphic, S.A de C.V, 2008.
- López Zetino, Cleotilde Tomasa. "Reseña histórica de la ciudad de Soyapango" El Salvador, 2005.
- Miranda Miranda, Juan José. "Gestión de Proyectos, Identificación-Formulación-Evaluación" Colombia, 4ª edición, 2003.
- Muñoz Campos, Roberto. "La investigación científica paso a paso" El Salvador, Cuarta Edición, Talleres Gráficos UCA Cap. I – Cap. IV.
- Orellana, Víctor Antonio. "La experiencia de desconcentración de servicios en el municipio de San Salvador" El Salvador, 1999.
- Sapag Chain, Nassir. "Preparación y Evaluación de Proyectos", México, Editorial McGraw Hill, 1991.

### TESIS

- Alvarado, Edgardo y Torres, Gustavo. "Estudio de factibilidad de implementación de una Videoteca como apoyo al proceso de enseñanza Aprendizaje en la facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador". Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. Año 2002.
- Calixto Cruz, Mauricio Salvador y otros. "Estudio de factibilidad para ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos por el Centro de Desarrollo Municipal de la Mujer de Apopa (CDMA)". Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador, 2007.

- Cantaderio, Beatriz y Rivera, Vilma. “Estudio de Factibilidad para la creación de talleres artesanales de productos de barro, en el Municipio de Santo Domingo de Guzmán, Departamento de Sonsonate”. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador, 2006.
- Escobar Lucero, Juan Carlos y otros. “Estudio de factibilidad técnico-económico, para la creación de una sucursal de la caja de crédito de San Ignacio en el municipio de Tejutla, departamento de Chalatenango”. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador, 2007.

#### **SITIOS WEB**

- <http://www.comures.org.sv/documentos/Modulos/Modulo9.rtf>
- <http://www.managua.gob.ni/index.php?s=1090>
- <http://www.soyapango.gob.sv/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito>

ANEXOS



**ANEXO N°1**

**GLOSARIO**

**Desarrollo Municipal:** Proceso permanente de transformación integral, económica, política y sociocultural, con equidad en la diversidad, sustentable y socialmente concertado en el cual participan las personas, organizaciones e instituciones del municipio, para hacer efectivos sus derechos humanos y por ende mejorar su calidad de vida , asegurando en el proceso la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

**Desarrollo Local:** proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. En este enfoque también se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo

**Contribución Especial Municipal:** es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios.

**Impuestos Municipales:** son los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

**Tasas Municipales:** son los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.

**Tributos Municipales:** son las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

# **ANEXO N°2**

## **MATRIZ DE CONGRUENCIA**



PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>¿En qué medida un estudio de factibilidad técnico-económico para la creación de Delegaciones distritales de la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuye al acercamiento de los servicios a la población?</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Diseñar un marco teórico que permita abordar de forma adecuada la problemática del acercamiento de los servicios de la Alcaldía del Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.</p>	<p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. El diseño de un marco teórico permitirá abordar de forma adecuada la problemática del acercamiento de los servicios de la Alcaldía del Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Diseño de marco teórico</p> <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Acercamiento de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del Municipio</li> <li>▪ Funcionamiento de la Alcaldía</li> <li>▪ Teoría de proyectos</li>   <li>▪ Definición de desconcentración</li> <li>▪ Definición de distrito</li> <li>▪ Delegación distrital</li> </ul>

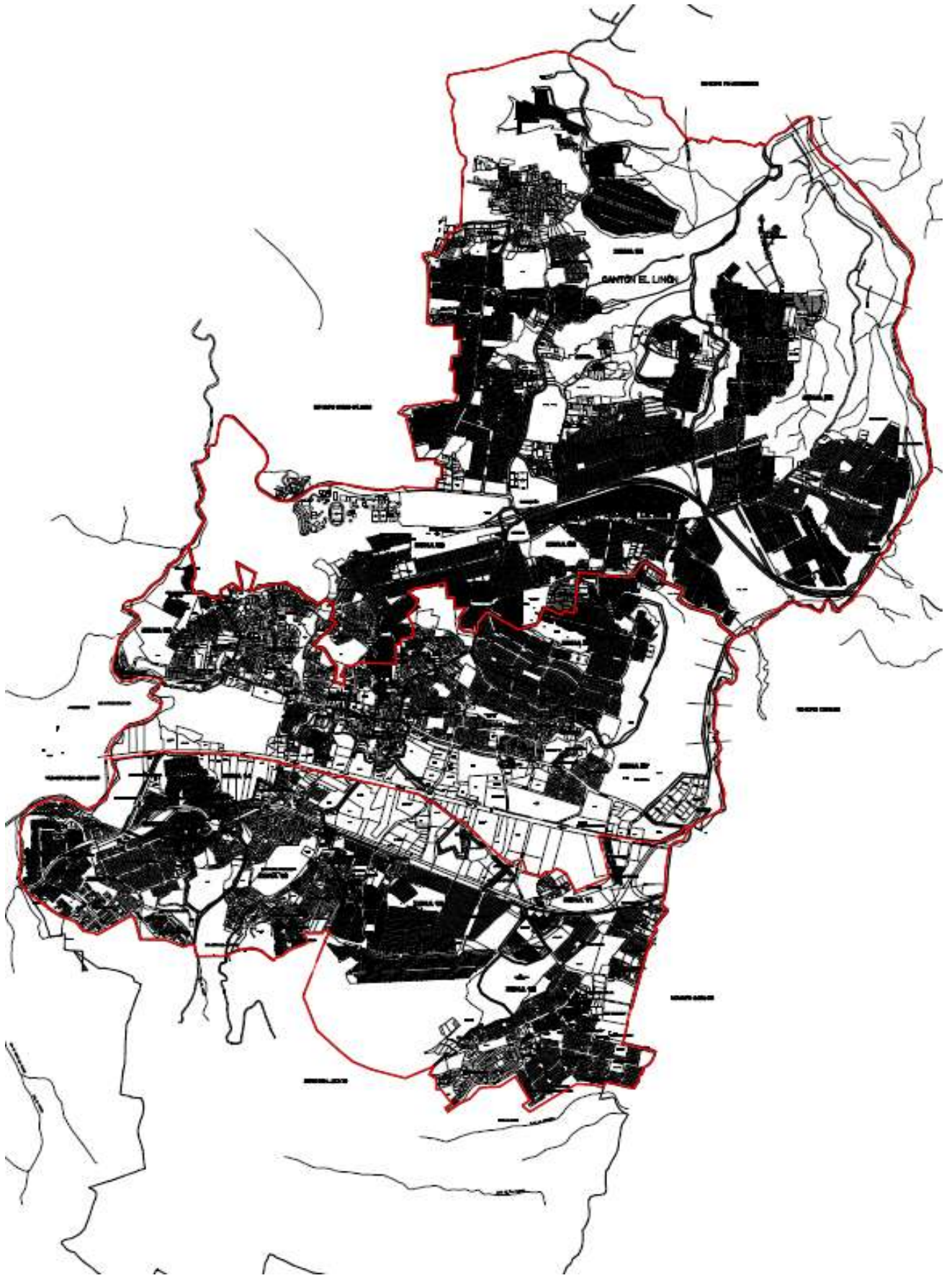


<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
¿En qué medida un estudio de factibilidad técnico-económico para la creación de Delegaciones distritales de la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuye al acercamiento de los servicios a la población?	3. Desarrollar un estudio de factibilidad técnico-económico para la creación de Delegaciones Distritales de la Alcaldía del Municipio de Soyapango que permita evaluar si existen las condiciones y los recursos para fortalecer el acercamiento de los servicios a los usuarios.	3. El estudio de factibilidad técnico-económico para la creación de Delegaciones Distritales de la Alcaldía del Municipio de Soyapango permitirá evaluar si existen las condiciones y los recursos para fortalecer el acercamiento de los servicios a los usuarios.	<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Estudio de factibilidad técnico-económico</p> <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Condiciones y recursos para fortalecer el acercamiento de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Localización de delegación distrital</li><li>▪ Listado de requerimientos necesarios para el funcionamiento de la delegación distrital</li><li>▪ Cuadro de inversiones del proyecto</li><li>▪ Valor Actual Neto</li><li>▪ Inversión por habitante</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demanda potencial de servicios</li><li>▪ Determinación de los costos totales</li><li>▪ Fuentes de financiamiento</li><li>▪ Beneficios a la población</li></ul>

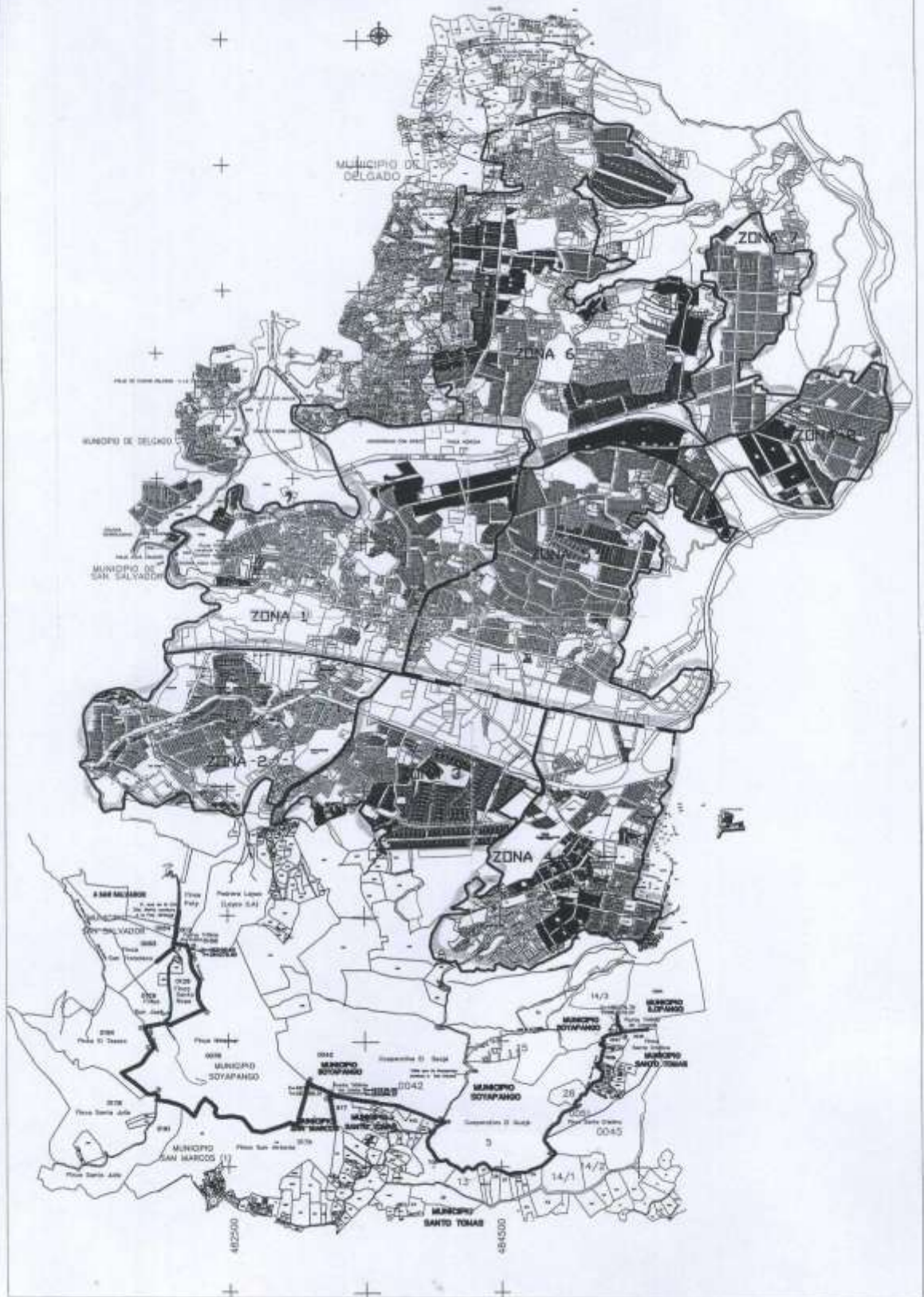
# **ANEXO N°3**

## **DIVISIÓN POLÍTICA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO**





**ANEXO N°4**  
**DIVISIÓN ADMINISTRATIVA**  
**DEL MUNICIPIO DE**  
**SOYAPANGO**



# **ANEXO N°5**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO  
AL CONCEJO MUNICIPAL**



## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información, que será de utilidad para la investigación sobre la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía Municipal de Soyapango.

INDICACIONES: A continuación se presentan dos clases de preguntas; abiertas y semi-cerradas. Para el caso de las primeras contestar acorde a su conveniencia y para las segundas seleccionar la alternativa que considere pertinente.

1. ¿A qué sector de la sociedad representa?

---

2. ¿Cuál es la zona bajo su responsabilidad?

---

3. ¿Nos podría describir el proceso de comunicación que existe entre su persona y el delegado municipal de su zona?

---

---

---

4. ¿Cuál es el mecanismo que utiliza para conocer las necesidades de las comunidades de su zona?

---

---

---

---

5. ¿Cuáles son las funciones vinculadas directamente a la zona bajo su responsabilidad?

---

---

---

6. ¿Conoce el proceso de desconcentración que realizó la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene conocimiento de experiencias de desconcentración de servicios efectuadas por alguna otra municipalidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

8. ¿Considera que sería de beneficio para el Municipio realizar la desconcentración de servicios a través de la creación de delegaciones distritales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

9. ¿Existe alguna posibilidad de gestionar alguna fuente de financiamiento para la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

# **ANEXO N°6**

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A DELEGADOS MUNICIPALES**





## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DELEGADOS MUNICIPALES DE LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información, que será de utilidad para la investigación sobre la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía Municipal de Soyapango.

INDICACIONES: A continuación se presentan dos clases de preguntas; abiertas y semi-cerradas. Para el caso de las primeras contestar acorde a su conveniencia y para las segundas seleccionar la alternativa que considere pertinente.

1. ¿Cuál es el número de zona que está bajo su responsabilidad?

---

2. Aproximadamente, ¿Cuántas comunidades existen en esa zona?

---

3. De esas comunidades, ¿Cuántas juntas directivas organizadas existen?

---

4. Nos puede mencionar, ¿Cuáles son las comunidades más pobladas de la zona?

---

---

5. ¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña?

---

---

---

6. ¿Cuál es el mecanismo de acercamiento que usted utiliza con las comunidades?

---

---

---



7. ¿Con que frecuencia se reúne con las comunidades?

Semanalmente \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Otra, mencione \_\_\_\_\_

8. ¿Dónde se reúne con los representantes de las comunidades?

\_\_\_\_\_

9. Según su criterio, ¿cuáles son las necesidades y servicios más demandados de la zona?

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

10. ¿Cuáles son los proyectos de su zona que ha gestionado ante el concejo?

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

11. ¿Cuál es el proceso para hacer llegar estos proyectos al concejo?

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

12. De estos proyectos, ¿Cuántos considera que han tenido éxito y se han podido realizar?

Ninguno \_\_\_\_\_ Pocos \_\_\_\_\_ La mayoría \_\_\_\_\_ Todos \_\_\_\_\_

13. Qué opinión le merece la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía de Soyapango.

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

# **ANEXO N°7**

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS MUNICIPALES**



5. ¿En qué turno atiende más usuarios?

Mañana \_\_\_\_\_ Tarde \_\_\_\_\_

6. ¿Ha participado en los domingos voluntariados que organiza la Alcaldía? (Si la respuesta es No, pase a la pregunta 11)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Qué servicios se han llevado a las comunidades en dicha actividad?

---

---

---

8. ¿Cómo evalúa la afluencia de personas que asistieron a dicha actividad?

Deficiente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que sería necesario la creación de delegaciones distritales de la Alcaldía que permita acercar más los servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la creación de delegaciones distritales permitiría satisfacer de mejor manera la demanda de los servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**ANEXO N°8**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A**  
**USUARIOS**



## CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información, que será de utilidad para la investigación sobre la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía Municipal de Soyapango.

INDICACIONES: A continuación se presentan tres clases de preguntas; abiertas, cerradas y semi-cerradas. Para el caso de las primeras contestar acorde a su conveniencia y para las restantes seleccionar la (s) alternativa(s) que considere pertinente(s).

### DATOS GENERALES:

b) Edad	b) Sexo	c) Ocupación
18 a 25 años _____	Masculino _____	Empleado _____
26 a 35 años _____	Femenino _____	Comerciante Informal _____
36 a 45 años _____		Microempresario _____
46 a más _____		Desempleado _____

### DATOS ESPECÍFICOS:

1. ¿Ha hecho uso de algún servicio en las instalaciones de la alcaldía?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿De cuánto tiempo dispone para hacer trámites en la Alcaldía?

Hasta media hora \_\_\_\_\_ Entre media y una hora \_\_\_\_\_  
Entre una y dos horas \_\_\_\_\_ Más de 2 horas \_\_\_\_\_

3. ¿En qué turno prefiere visitar la alcaldía?

Mañana \_\_\_\_\_ Tarde \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo evalúa el tiempo de espera para ser atendido al realizar un trámite?

Deficiente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa el tiempo que duro la realización de su trámite?

Deficiente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

6. ¿Percibe una preocupación de la Alcaldía por las necesidades que tiene su comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su lugar de residencia?

\_\_\_\_\_

8. ¿Ha recibido en su comunidad los domingos voluntariados que organiza la Alcaldía? (Si la respuesta es No, pase a la pregunta 10)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Qué servicios llevaron a su comunidad en dicha actividad?

---

---

10. ¿Cómo considera la distancia entre la Alcaldía y su lugar de residencia?

Cerca \_\_\_\_\_ Lejos \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía?

Mensualmente \_\_\_\_\_ Trimestralmente \_\_\_\_\_  
Semestralmente \_\_\_\_\_ Anualmente \_\_\_\_\_

12. ¿Por qué motivo usted cumple con los pagos a la Alcaldía?

Porqué es consciente de la responsabilidad de pagar \_\_\_\_\_

Porqué la Alcaldía se lo exige \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Le gustaría que existiera una delegación distrital de la Alcaldía cerca de su lugar de residencia, que esté pendiente de las necesidades de su comunidad? (Si la respuesta es No, pase a la pregunta 15)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

14. ¿Qué beneficios considera que tendría usted, con la creación de una delegación distrital cerca de su lugar de residencia?

---

---

15. Si existiera esta delegación distrital ¿Cuáles de las siguientes áreas de servicios le gustaría que se prestaran a su comunidad?

Área financiera	_____	Ordenamiento territorial	_____
Catastro/inmuebles	_____	Registros y servicios	_____
Comercio informal	_____	Relaciones públicas	_____
Desarrollo local	_____	Áreas que brindan servicios por tasas	_____

**ANEXO N°9**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**  
**DEL CUESTIONARIO**  
**DIRIGIDO AL CONCEJO**  
**MUNICIPAL**



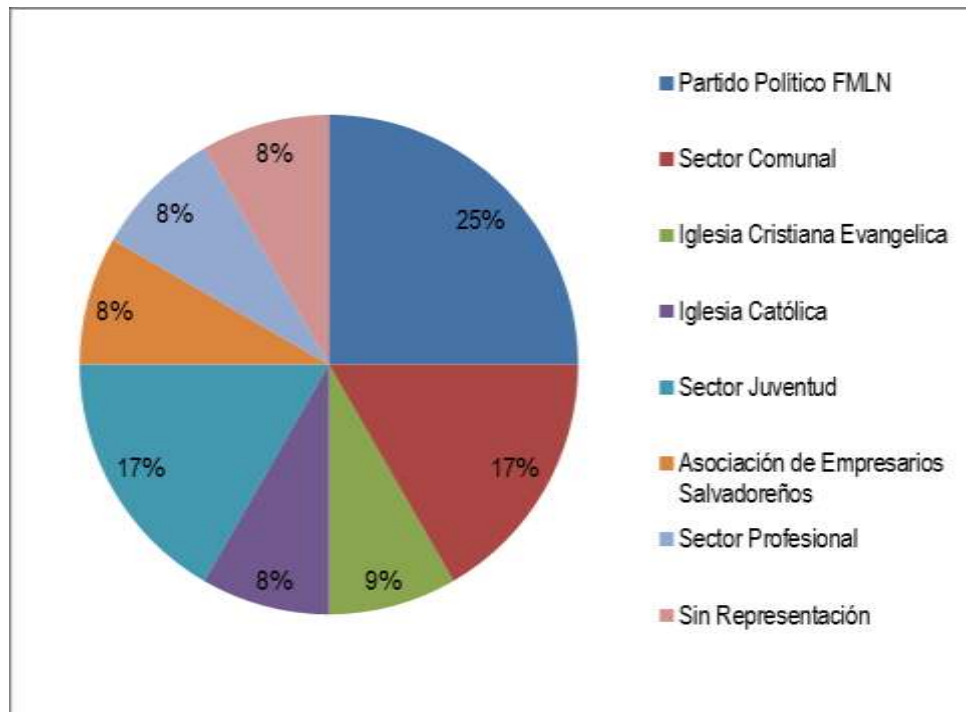
## ANALISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE CONCEJO MUNICIPAL.

### Pregunta 1

¿A qué sector de la sociedad representa?

Objetivo: Identificar los sectores de la sociedad del Municipio de Soyapango representados dentro del Concejo Municipal de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Partido Político FMLN	3	25%
Sector Comunal	2	17%
Iglesia Cristiana Evangélica	1	8%
Iglesia Católica	1	8%
Sector Juventud	2	17%
Asociación de Empresarios Salvadoreños	1	8%
Sector Profesional	1	8%
Sin Representación	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** La mayoría de los miembros del Concejo Municipal provienen de las filas del partido FMLN (25%), en segundo lugar, y con la misma proporción de representación dentro del Concejo están el sector comunal y el sector juventud con 16.7% cada uno, los sectores restantes cuentan con el mínimo de representación dentro del Concejo.

**Pregunta 2**

¿Cuál es la zona bajo su responsabilidad?

Objetivo: Identificar las zonas del Municipio de Soyapango, según su división política, bajo responsabilidad de los miembros del Concejo Municipal.

Zona	Frecuencia	Porcentaje
1	1	9%
2	1	9%
3	1	9%
4	0	
5	1	9%
6	1	9%
7	1	9%
8	1	9%
9	0	
10	1	9%
11	0	
12	1	9%
13	0	
14	0	
15	1	9%
16	1	10%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

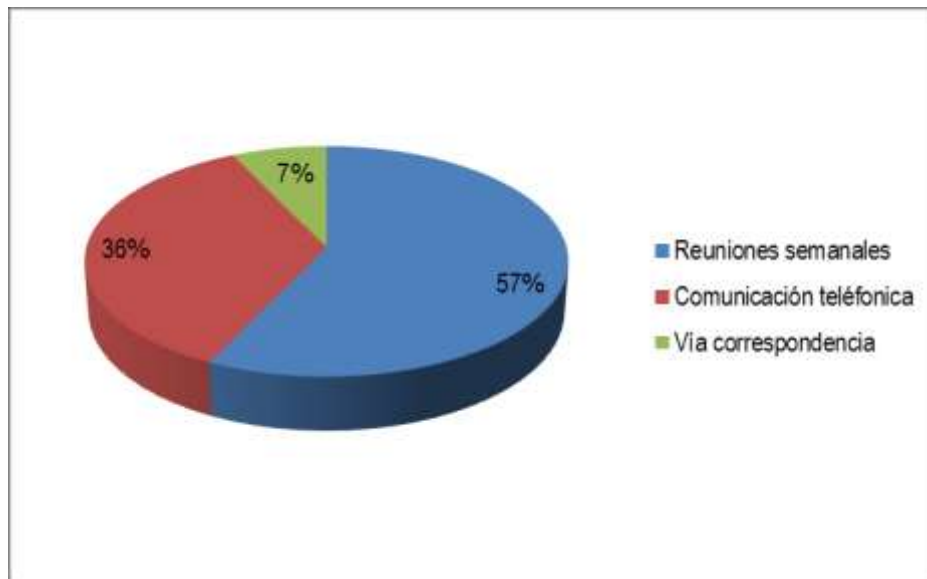
**Análisis:** De dieciséis zonas establecidas bajo la división política del Municipio de Soyapango, solamente once se encuentran bajo la responsabilidad de algún miembro del Concejo, lo que equivale al 68.8% del total de zonas existentes.

### Pregunta 3

¿Cuál es el proceso de comunicación que existe entre su persona y el Delegado Municipal de su zona?

Objetivo: Conocer los mecanismos que se activan para entablar comunicación entre Concejales y los Delgados Municipales de cada una de las zonas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones semanales	8	57%
Comunicación telefónica	5	36%
Vía correspondencia	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 57.1% de los Concejales encuestados efectúa reuniones semanales con el Delegado Municipal asignado a su respectiva zona, otro medio usado es la comunicación vía telefónica con un 35.7% de uso y en menor proporción la comunicación se realiza vía correspondencia con un 7.2%.

#### Pregunta 4

¿Cuál es el mecanismo que utiliza para conocer las necesidades de las comunidades de su zona?

Objetivo: Conocer los mecanismos de acercamiento entre los concejales y las comunidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Visita a colonias y comunidades	7	35%
Reuniones con directivas o comités comunales	8	40%
Vía telefónica a través del delgado de la zona	4	20%
Vía correspondencia emitida por directivas	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



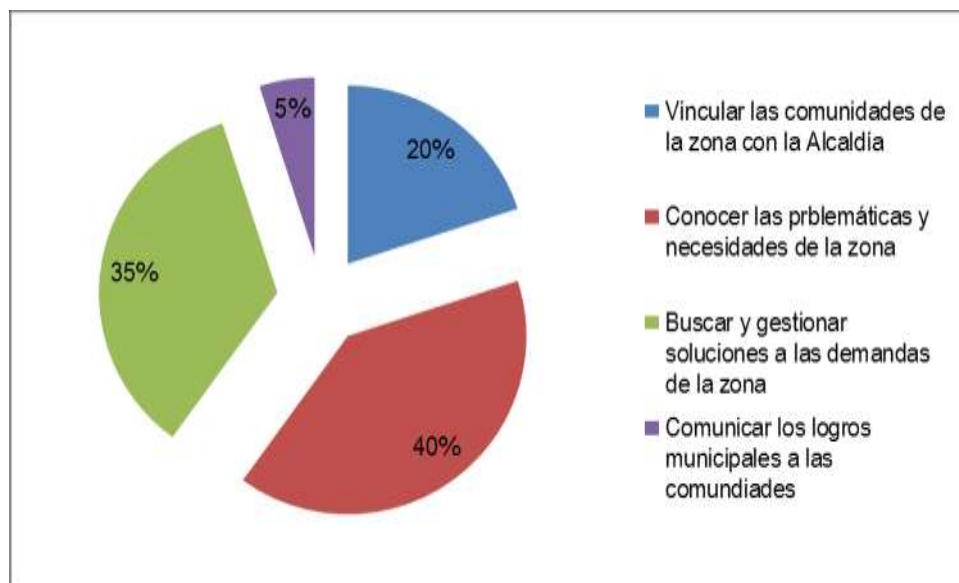
**Análisis:** El mecanismo mayormente utilizado por parte de los concejales para conocer las necesidades de las comunidades son las reuniones con las directivas comunales, en segundo lugar las visitas de campo, en menor medida pero también usado es la comunicación vía telefónica por medio del Delegado de la zona respectiva y en menor proporción la comunicación se efectúa vía correspondencia expedida por los directivos de las comunidades.

### Pregunta 5

¿Cuáles son las funciones vinculadas directamente a la zona bajo su responsabilidad?

Objetivo: Identificar las principales funciones de los Concejales en la zona bajo su cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Vincular las comunidades de la zona con la Alcaldía	4	20%
Conocer las problemáticas y necesidades de la zona	8	40%
Buscar y gestionar soluciones a las demandas de la zona	7	35%
Comunicar los logros municipales a las comunidades	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



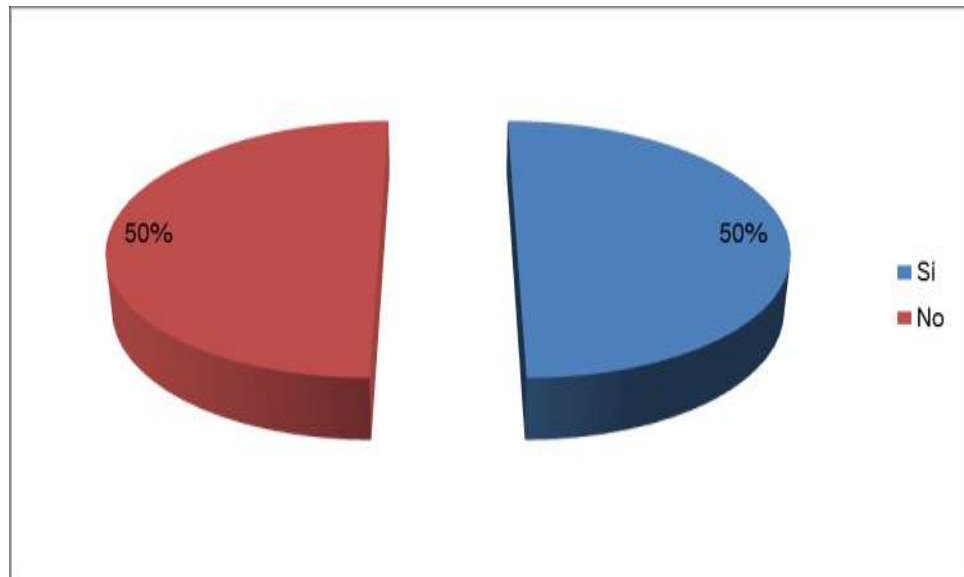
**Análisis:** El 40% de los Concejales encuestados manifestó que la principal función en su zona es conocer las necesidades y problemáticas de la misma, seguido de buscar y gestionar soluciones a dichas necesidades con un 35%. El 20% expresó que una de sus principales funciones es establecer un vínculo entre las comunidades de su zona y la alcaldía y en menor proporción, el 5%, informar sobre las obras efectuadas por la Alcaldía a las comunidades.

### Pregunta 6

¿Conoce el proceso de desconcentración que realizó la Alcaldía de San Salvador?

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que tiene los miembros del Concejo Municipal en relación a la experiencia de desconcentración de servicios efectuado por la Alcaldía de San Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	50%
No	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



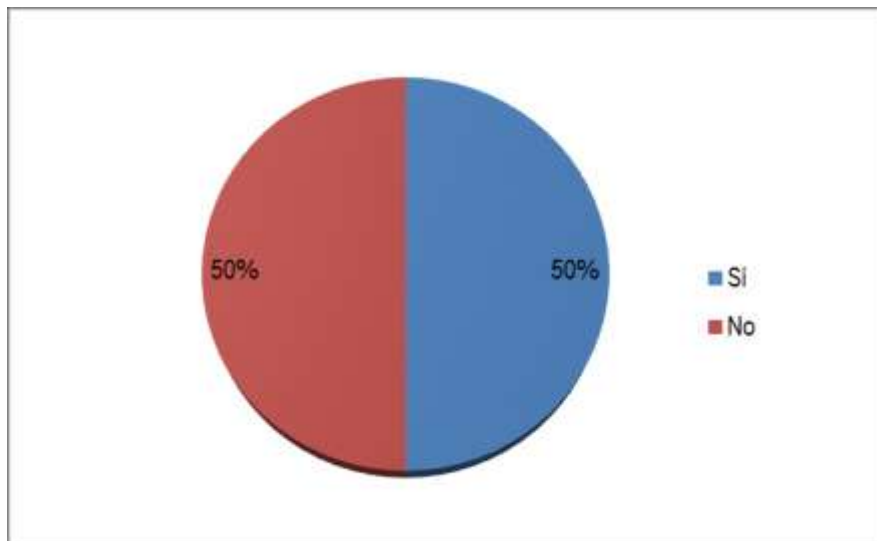
**Análisis:** Solamente la mitad de los miembros del Concejo Municipal encuestados tiene conocimiento sobre la desconcentración de servicios municipales llevada a cabo por la Alcaldía Municipal de San Salvador.

### Pregunta 7

¿Tiene conocimiento de experiencias de desconcentración de servicios efectuados por alguna otra municipalidad?

Objetivo: Indagar sobre casos de desconcentración de servicios que sean del conocimiento de los miembros del Concejo.

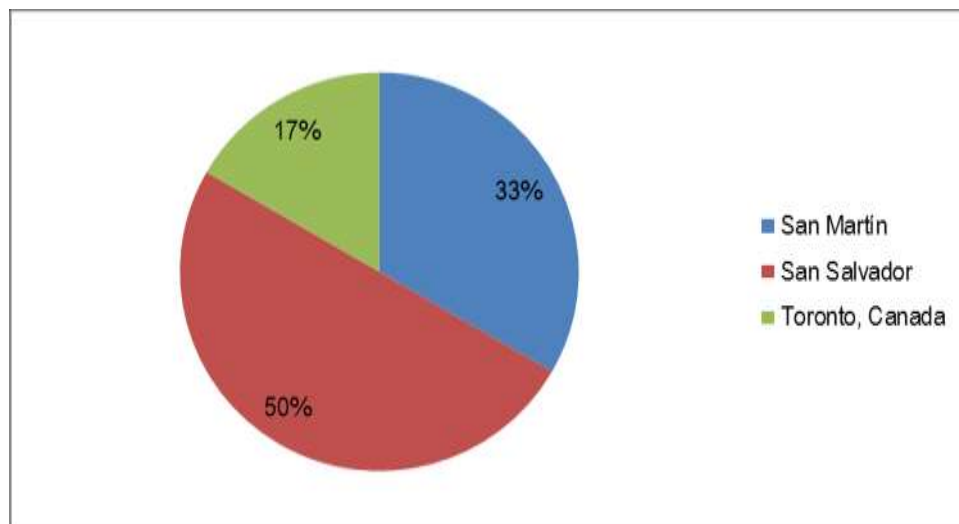
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	50%
No	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 50% de los Concejales encuestados expresó conocer sobre otros casos de desconcentración de servicios llevados a cabo por una municipalidad.

¿Cuáles?

¿Cuáles?	Frecuencia	Porcentaje
San Martín San Salvador	2	33%
Salvador	3	50%
Toronto, Canadá	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Al preguntarles que otros casos conocen sobre la desconcentración de servicios, la mitad afirmó conocer la experiencia de la Alcaldía de San Salvador, en segundo lugar el caso de la Alcaldía de San Martín y por último, fuera de nuestras fronteras, el caso de Toronto en Canadá. Lo anterior refleja que la ejecución de este tipo de proyectos es escasa y de ahí el limitado conocimiento sobre esta clase de experiencias.

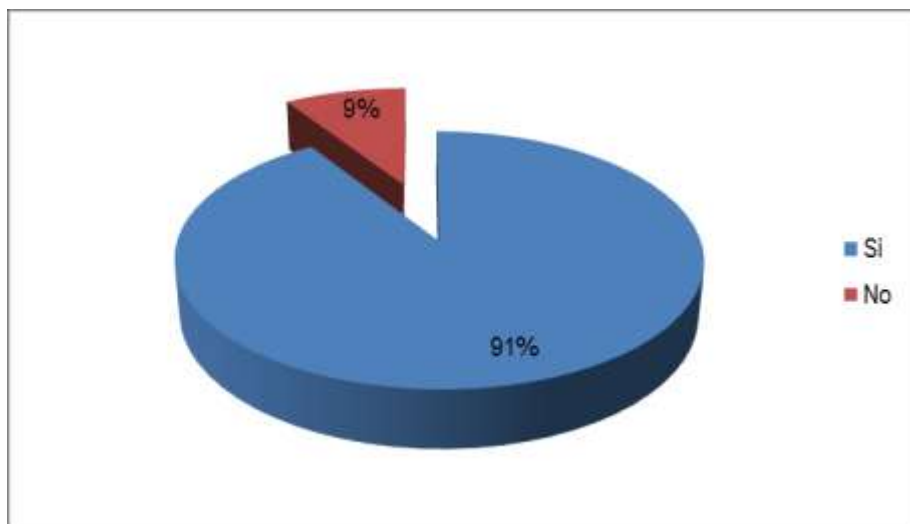
### Pregunta 8

¿Considera que sería de beneficio para el municipio realizar la desconcentración de servicios a través de la creación de delegaciones distritales?

Objetivo: Conocer la opinión de los Concejales referente a los beneficios de la desconcentración de servicios municipales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	91%
No	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

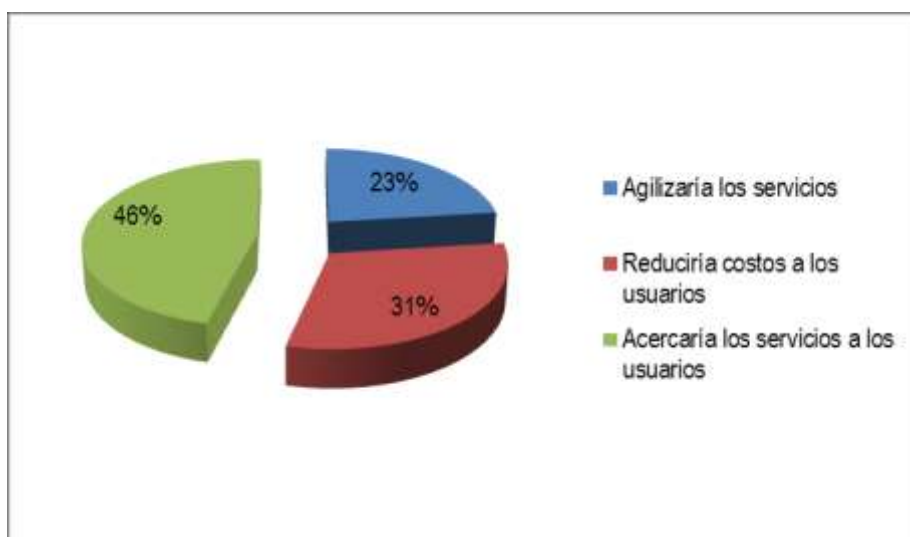




**Análisis:** La mayoría de los Concejales encuestados afirmó que la desconcentración de servicios a través de delegaciones distritales sería de beneficio para el municipio, contrario a ello, una proporción de 91% de los miembros del Concejo considera que no produciría ningún beneficio con la desconcentración de servicios en el municipio.

¿Por qué?

¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Agilizaría los servicios	3	23%
Reduciría costos a los usuarios	4	31%
Acercaría los servicios a los usuarios	6	46%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



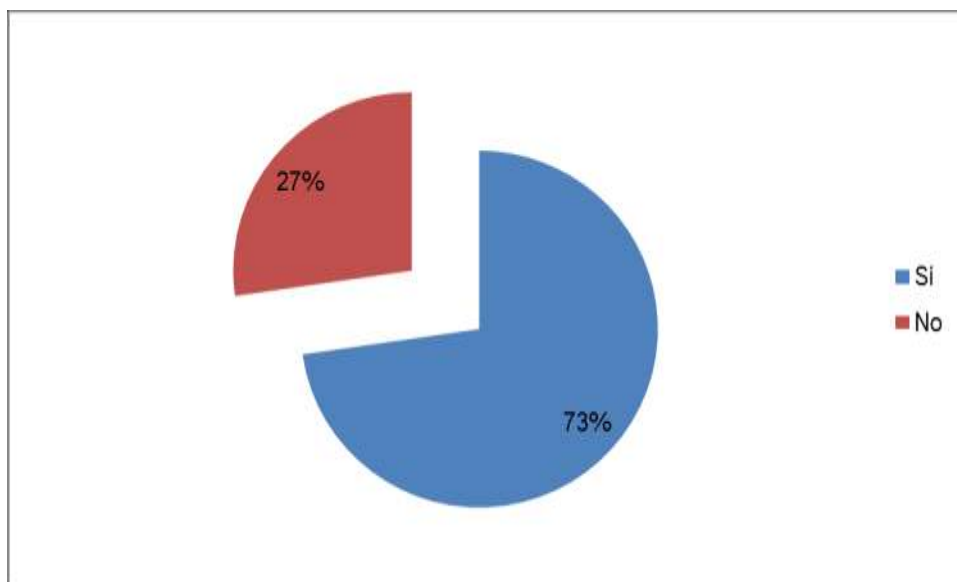
**Análisis:** De los que respondieron en forma positiva a la pregunta anterior, el 46%, considera que la desconcentración de servicios municipales contribuirá a brindar un mayor acercamiento con la ciudadanía, el 31% cree que tal acción disminuiría costos a los usuarios en términos de tiempo y dinero, el 23% cree que los servicios se agilizarían. Únicamente un Concejal brindó argumentos en contra, expresando que tal proyecto generaría mayor inversión que recaudación.

### Pregunta 9

¿Existe alguna posibilidad de gestionar alguna fuente de financiamiento para la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía?

Objetivo: Identificar potenciales fuentes de financiamiento para la creación de delegaciones distritales desde la óptica de los miembros del Concejo.

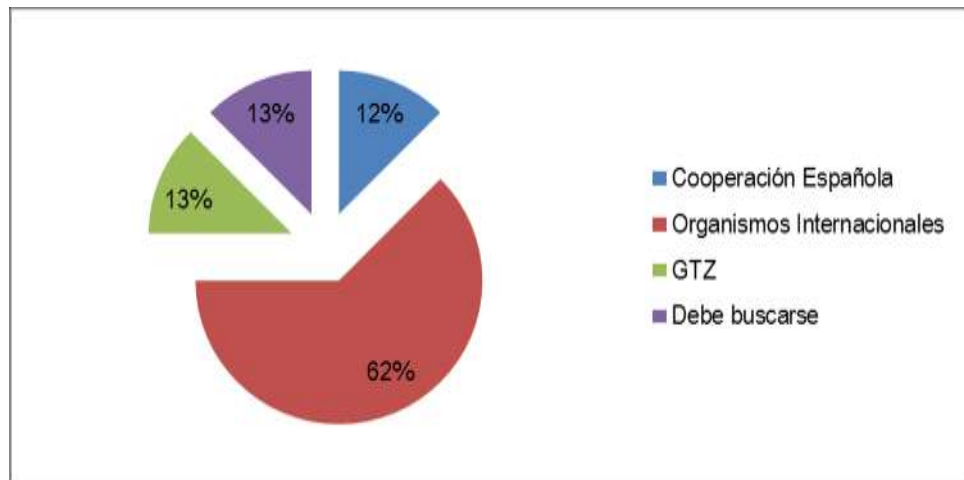
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	73%
No	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 73% de los Concejales que respondieron está interrogante, coinciden en que existe la posibilidad de gestionar recursos para la creación de delegaciones distritales, en contraparte el 27%, considera que no existen fuentes de financiamiento para el proyecto.

¿Cuáles?

¿Cuáles?	Frecuencia	Porcentaje
Cooperación Española	1	13%
Organismos Internacionales	5	63%
GTZ	1	13%
Debe buscarse	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De los Concejales que consideran, existe la posibilidad de financiamiento, el 63% cree que los recursos pueden gestionarse con organismos internacionales, sin especificar cuáles. Por otra parte el 13% mencionó a la Cooperación Española como posibilidad, en igual proporcional GTZ y otro 13% no especifico fuente de financiamiento, sin embargo consideran que dichos recursos deben buscarse para el proyecto, lo que refleja voluntad de llevar adelante la búsqueda de fondos para el proyecto.

**ANEXO N°10**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**  
**DEL CUESTIONARIO**  
**DIRIGIDO A DELEGADOS**  
**MUNICIPALES**

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE DELEGADOS MUNICIPALES

### Pregunta 1

¿Cuál es el número de la zona que está bajo su responsabilidad?

Objetivo: Identificar la zona del municipio de Soyapango a cargo de cada Delegado Municipal.

Zona	Frecuencia	Porcentaje
1	1	7%
2	1	7%
3	1	7%
4	1	7%
5	1	7%
6	1	7%
7	1	7%
8	1	7%
9	1	7%
10	1	7%
11	1	7%
12	1	7%
13	0	0%
14	1	7%
15	1	7%
16	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

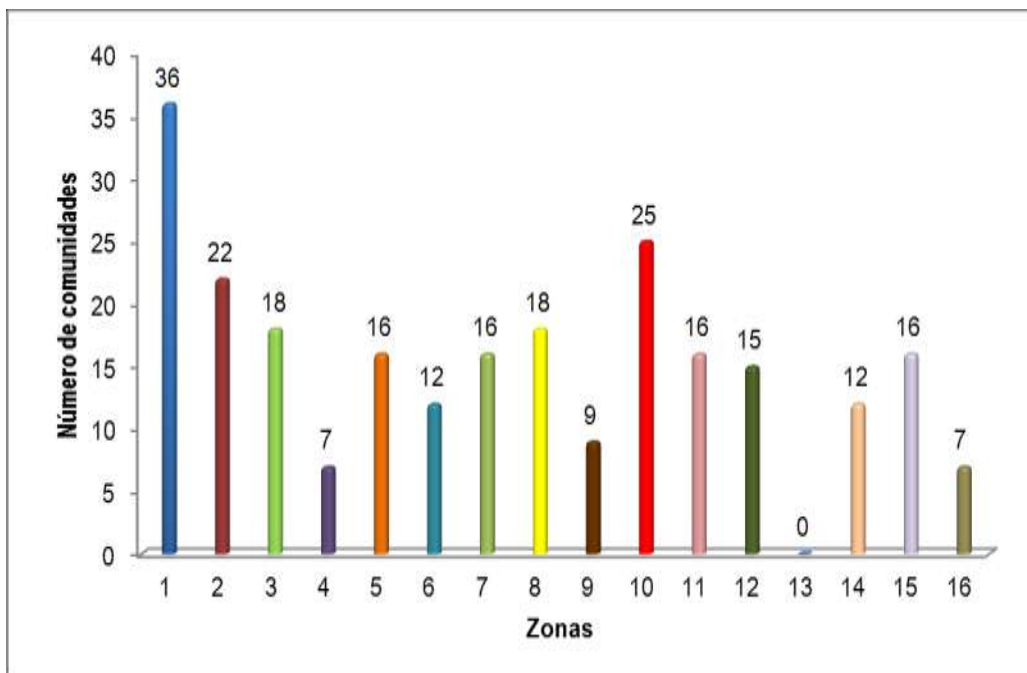
**Análisis:** Según la división política del Municipio de Soyapango, éste está dividido en 16 zonas, de esas zonas actualmente sólo 15 tienen asignado un Delegado Municipal, lo que representa el 93.8% del territorio del Municipio. En éste momento la zona 13 es la que no tiene un Delegado asignado.

## Pregunta 2

Aproximadamente, ¿Cuántas comunidades existen en su zona?

Objetivo: Cuantificar el número de comunidades por cada una de las zonas del municipio.

Zona	Número de Comunidades	Porcentaje
1	36	15%
2	22	9%
3	18	7%
4	7	3%
5	16	7%
6	12	5%
7	16	7%
8	18	7%
9	9	4%
10	25	10%
11	16	7%
12	15	6%
13	0	0%
14	12	5%
15	16	7%
16	7	3%
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>



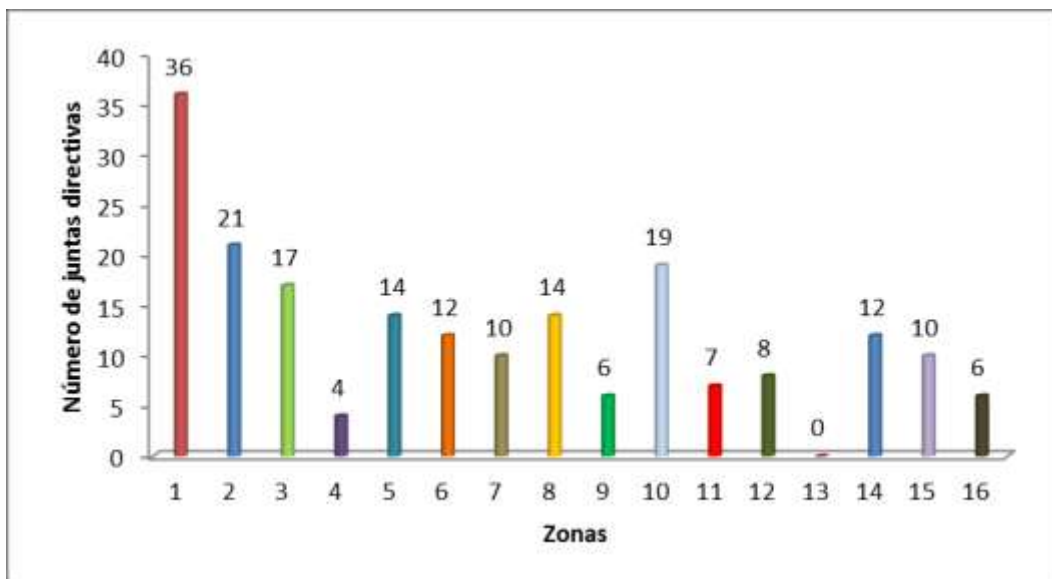
**Análisis:** Como se puede observar la zona con mayor número de comunidades es la zona 1 conformada por 36 comunidades, seguida por la zona 10 con 25 comunidades, la mayoría de zonas tienen entre 12 a 18 comunidades y las dos zonas con menor número de comunidades son la zona 4 y zona 16 constituidas por 7 comunidades cada una, en la zona 13 no aparece información ya que es la zona que no posee delegado municipal actualmente, por lo tanto no se pudo recolectar información.

### Pregunta 3

De esas comunidades, ¿Cuántas juntas directivas organizadas existen?

Objetivo: Conocer el grado de organización comunal por cada una de las zonas del municipio.

Zona	Juntas Directivas	Porcentaje
1	36	18%
2	21	11%
3	17	9%
4	4	2%
5	14	7%
6	12	6%
7	10	5%
8	14	7%
9	6	3%
10	19	10%
11	7	4%
12	8	4%
13	0	0%
14	12	6%
15	10	5%
16	6	3%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De 245 comunidades existentes en el Municipio de Soyapango 196 poseen juntas directivas, el que las comunidades se encuentren organizadas facilita los canales de comunicación entre la Alcaldía y la población. La comunidad que posee mayor número de juntas directivas es la zona 1, en la cual del total de comunidades existentes en esa zona todas cuentan con junta directiva, seguida por la zona 2 que del total de 22 comunidades 21 tienen juntas directivas y la zona con menor número de juntas directivas es la zona 4 que posee 4 comunidades con junta directiva.

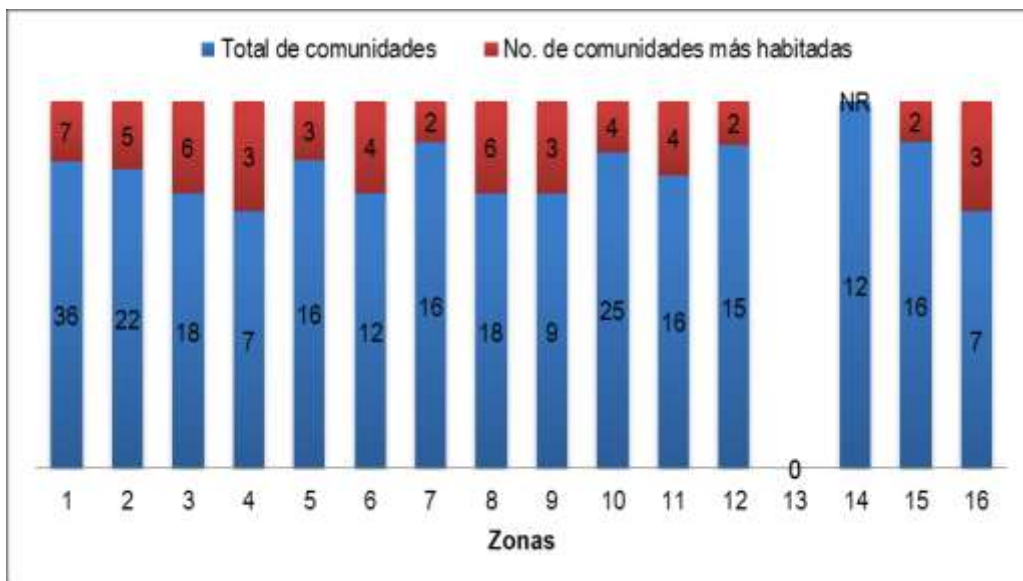
#### Pregunta 4

¿Cuáles son las comunidades más pobladas de su zona?

Objetivo: Identificar la proporción de comunidades más pobladas por cada una de las zonas del municipio.



Zona	Total de comunidades	No. de comunidades más habitadas	Porcentaje de comunidades por zona
1	36	7	19%
2	22	5	23%
3	18	6	33%
4	7	3	43%
5	16	3	19%
6	12	4	33%
7	16	2	13%
8	18	6	33%
9	9	3	33%
10	25	4	16%
11	16	4	25%
12	15	2	13%
13	0	0	0%
14	12	NR	0%
15	16	2	13%
16	7	3	43%
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>54</b>	



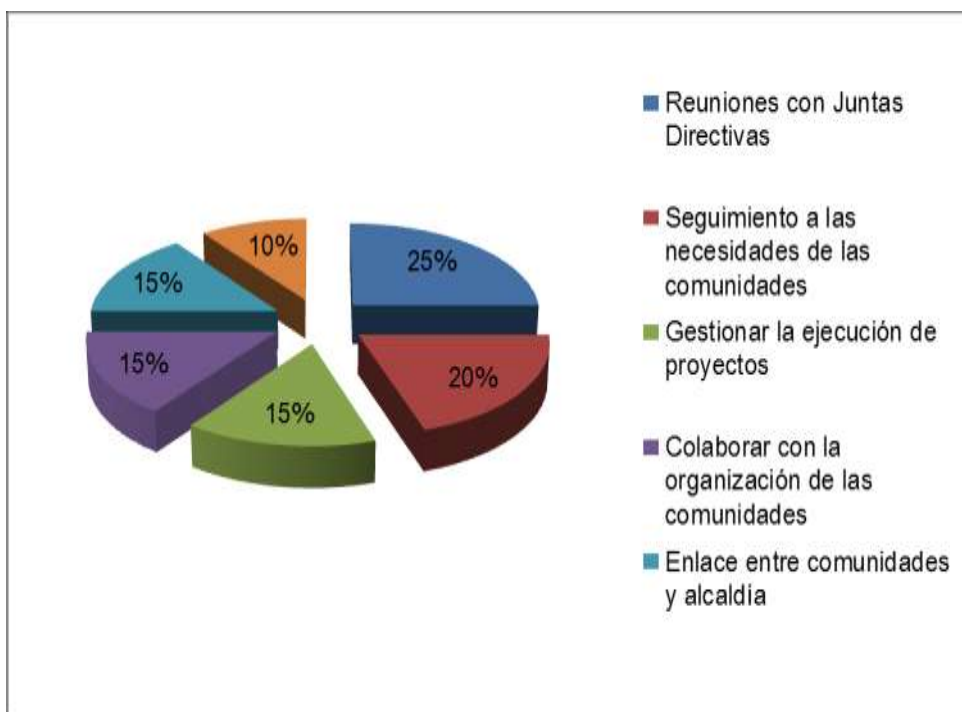
**Análisis:** Las zonas mayor población son la zona 4 y la zona 16, ya que del total de sus comunidades un 43% lo conforman las comunidades más pobladas, la mayoría de zonas poseen de su totalidad de comunidades un rango de entre 20% a 35% de comunidades muy pobladas.

### Pregunta 5

¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña?

Objetivo: Conocer las funciones más relevantes de los Delegados Municipales en las zonas bajo su responsabilidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones con Juntas Directivas	15	25%
Seguimiento a las necesidades de las comunidades	12	20%
Gestionar la ejecución de proyectos	9	15%
Colaborar con la organización de las comunidades	9	15%
Enlace entre comunidades y alcaldía	9	15%
Capacitación a comunidades	6	10%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



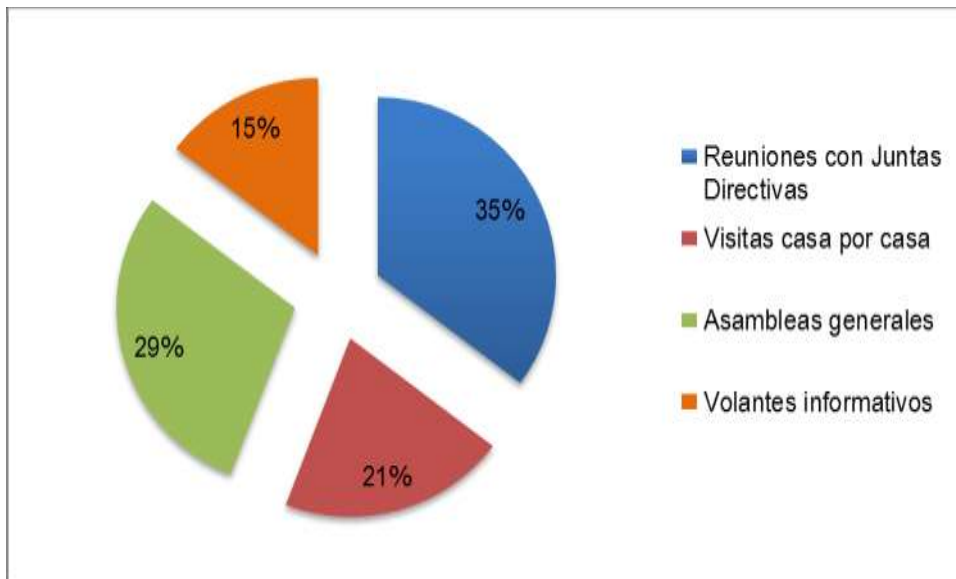
**Análisis:** La mayor parte de los Delegados identifica como sus funciones más importantes el acercamiento con las juntas directivas y el seguimiento a las demandas de las comunidades. Lo anterior pone de manifiesto la razón de ser de su cargo, actuando éstas personas como la extensión de la alcaldía en el municipio.

### Pregunta 6

¿Cuál es el mecanismo de acercamiento que usted utiliza con las comunidades?

Objetivo: Conocer el método implementado por los Delegados Municipales para comunicarse con las comunidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones con Juntas Directivas	12	35%
Visitas casa por casa	7	21%
Asambleas generales	10	29%
Volantes informativos	5	15%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



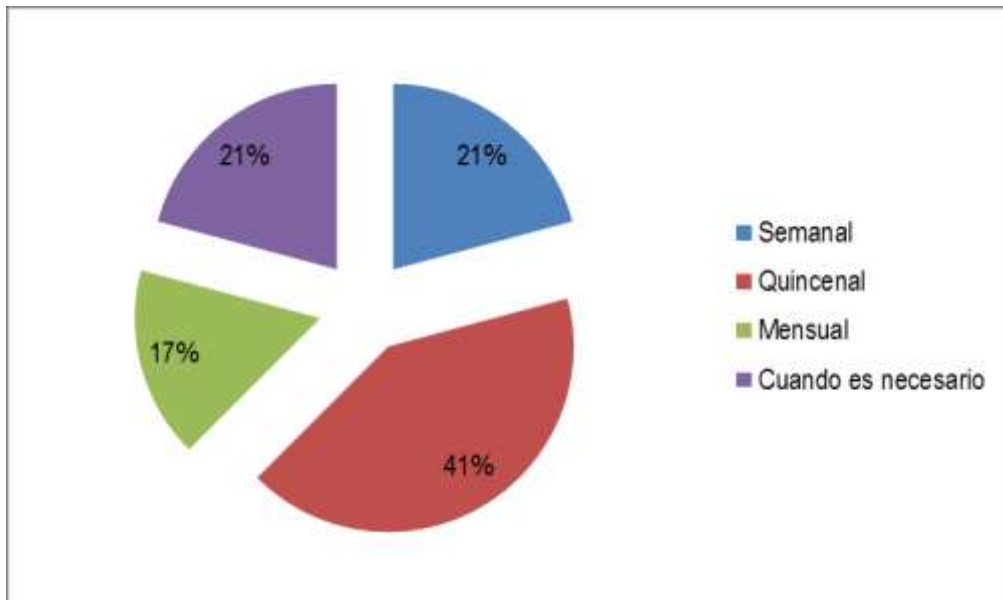
**Análisis:** El principal medio de acercamiento de los Delegados con los habitantes del municipio es a través de las reuniones con las juntas directivas organizadas, seguido de las asambleas generales en las que se convoca a todos los miembros de una comunidad en particular. Debido a esto, los delegados solamente gestionan proyectos en las comunidades organizadas a la vez que promueven la organización de las comunidades que aún no han dado este paso.

### Pregunta 7

¿Con qué frecuencia se reúne con las comunidades?

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación entre los Delegados y las comunidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	5	21%
Quincenal	10	41%
Mensual	4	17%
Cuando es necesario	5	21%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



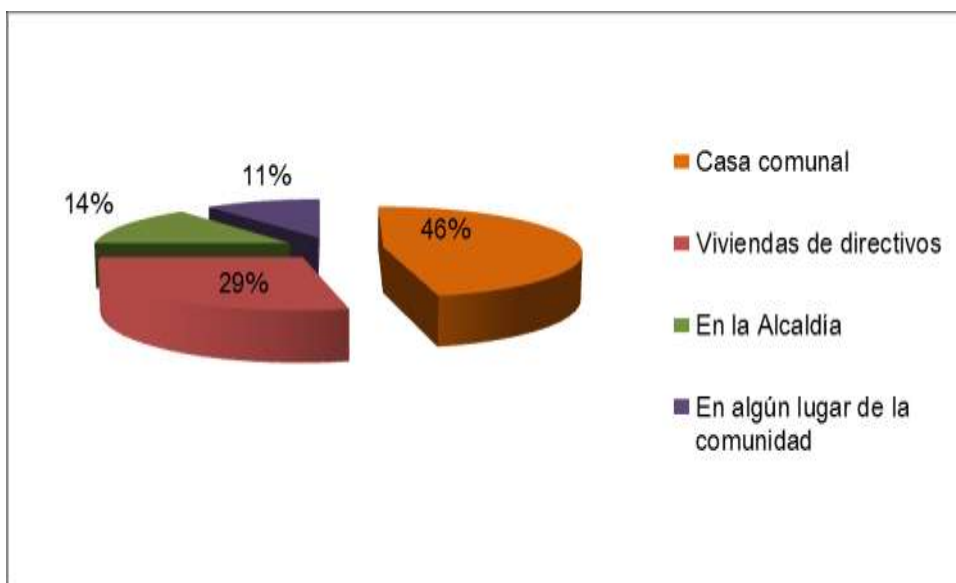
**Análisis:** La mayoría de las reuniones entre las comunidades organizadas y los Delegados se efectúan de forma quincenal, además se reúnen, en menor medida, en forma mensual y semanal, también cuando se presentan situaciones de emergencia.

### Pregunta 8

¿Dónde se reúne con los representantes de las comunidades?

Objetivo: Conocer los puntos de reunión entre los delgados y los representantes de las comunidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casa comunal	13	46%
Viviendas de directivos	8	29%
En la Alcaldía	4	14%
En algún lugar de la comunidad	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



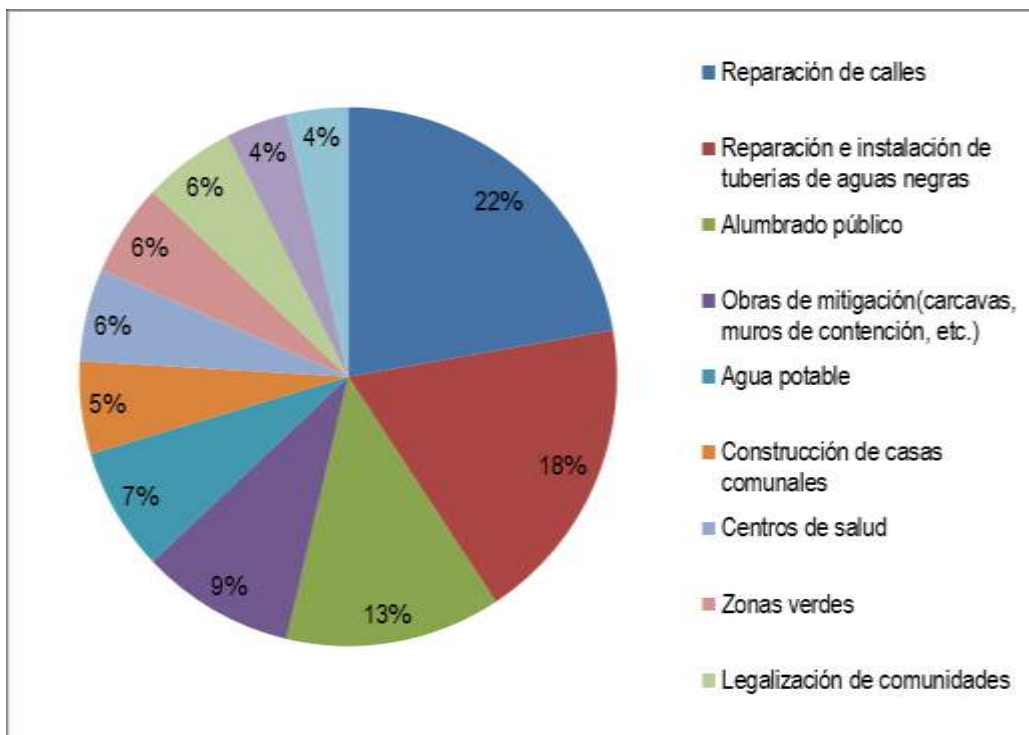
**Análisis:** Los lugares más frecuentes para las reuniones entre juntas directivas y delegados son las casas comunales o en su caso, las viviendas de los miembros de las mismas. Sin embargo se identifica que un considerable porcentaje de comunidades no cuentan con lugares adecuados para efectuar este tipo de reuniones.

### Pregunta 9

Según su criterio, ¿Cuáles son las necesidades y servicios más demandados de su zona?

Objetivo: Identificar las principales demandas de cada una de las zonas desde la perspectiva de los Delegados Municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reparación de calles	12	22%
Reparación e instalación de tuberías de aguas negras	10	18%
Alumbrado público	7	13%
Obras de mitigación (cárcavas, muros de contención, etc.)	5	9%
Agua potable	4	7%
Construcción de casas comunales	3	5%
Centros de salud	3	6%
Zonas verdes	3	6%
Legalización de comunidades	3	6%
Electrificación	2	4%
Espacios de recreación	2	4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



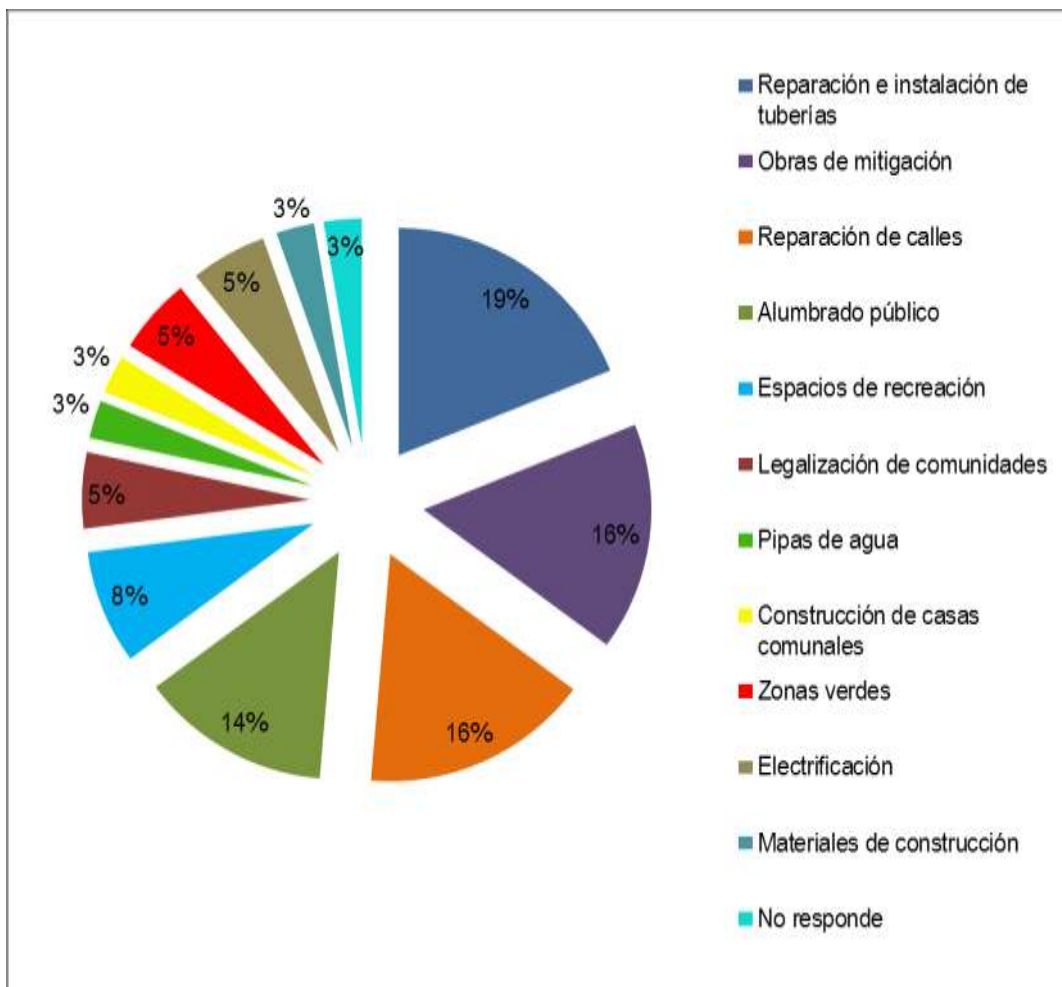
**Análisis:** En general, para todo el municipio, los servicios más demandados por las comunidades son: la reparación e instalación de tuberías, reparación de calles, alumbrado público y las obras de mitigación. Detrás de las anteriores existen diversos servicios requeridos, no menos importantes; pero no del mismo nivel de impacto e inversión de los primeros.

**Pregunta 10.**

¿Cuáles son los proyectos de su zona que ha gestionado ante el Concejo Municipal?

Objetivo: Conocer el tipo de obras que han sido solicitadas ante el Concejo Municipal por parte de los Delegados como respuesta a las necesidades de las zonas del municipio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reparación e instalación de tuberías	7	19%
Obras de mitigación	6	16%
Reparación de calles	6	16%
Alumbrado público	5	14%
Espacios de recreación	3	8%
Legalización de comunidades	2	5%
Pipas de agua	1	3%
Construcción de casas comunales	1	3%
Zonas verdes	2	5%
Electrificación	2	5%
Materiales de construcción	1	3%
No responde	1	3%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Los proyectos gestionados ante el Concejo Municipal muestran congruencia con las necesidades principales de las comunidades. Lo anterior refleja el esfuerzo de acercamiento realizado por parte de los delegados al dar seguimiento a tales demandas.

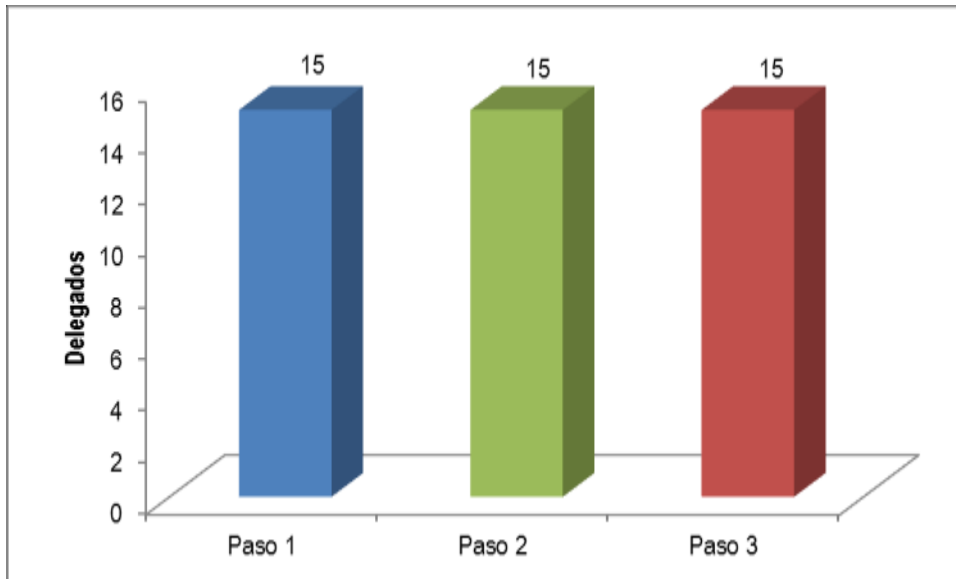
**Pregunta 11.**

¿Cuál es el proceso para hacer llegar estos proyectos al Concejo Municipal?

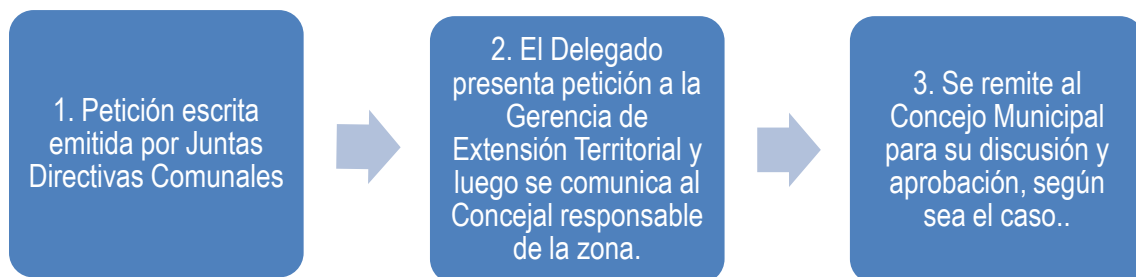
Objetivo: Conocer el procedimiento para gestionar las demandas de las comunidades ante el Concejo Municipal.



Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Paso 1.</b> Petición escrita por parte de las juntas directivas	15	100%
<b>Paso 2.</b> Delegado presenta petición a Gerencia de extensión territorial y luego se le comunica al concejal respectivo	15	100%
<b>Paso 3.</b> Se remite al Concejo para su discusión y aprobación según sea el caso	15	100%



**Análisis:** Con base en las respuestas dadas por los señores Delgados Municipales se logró identificar el procedimiento para gestionar proyectos ante las máximas autoridades de la Alcaldía, el cual consta de las siguientes etapas:

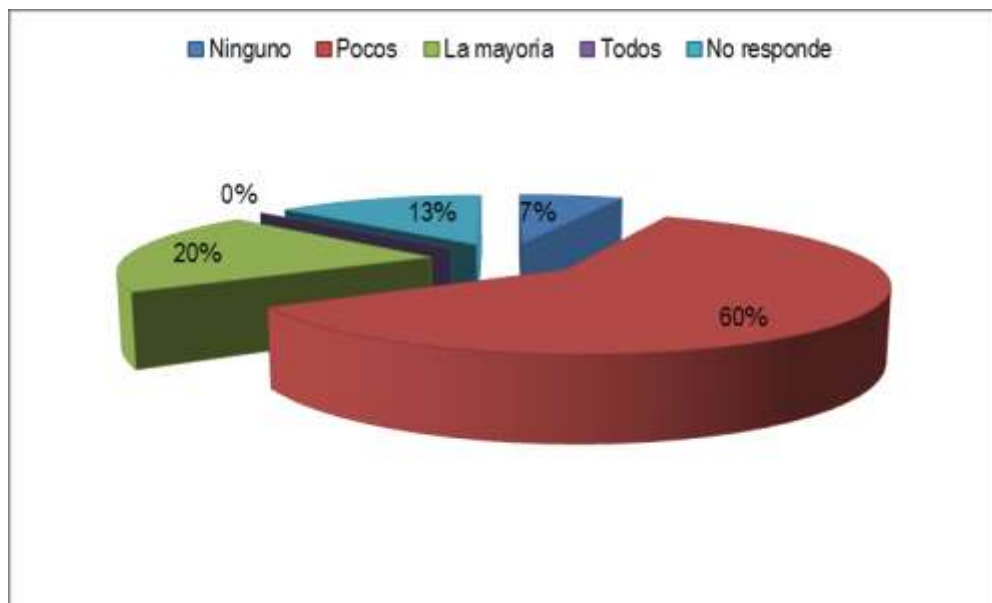


**Pregunta 12.**

De estos proyectos, ¿Cuántos considera que han tenido éxito y se han podido realizar?

Objetivo: Determinar la capacidad de respuesta de la Alcaldía ante las principales demandas de las comunidades del municipio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	1	7%
Pocos	9	60%
La mayoría	3	20%
Todos	0	0%
No responde	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



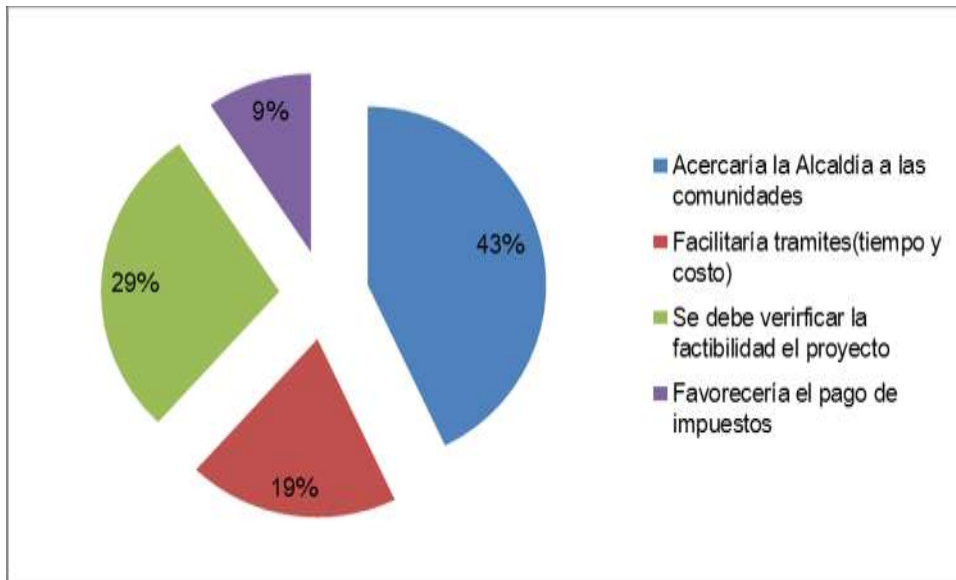
**Análisis:** De los proyectos gestionados ante el Concejo Municipal, según los Delegados, son pocos los que han sido ejecutados. Es entendible lo anterior debido a que los recursos son limitados y el nivel de inversión para los proyectos más demandados es alto.

### Pregunta 13

¿Qué opinión le merece la creación de delegaciones distritales para la Alcaldía de Soyapango?

Objetivo: Conocer la valoración por parte de los Delegados Municipales en relación a la creación de distritos y sus respectivas delegaciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Acercaría la Alcaldía a las comunidades	9	43%
Facilitaría tramites(tiempo y costo)	4	19%
Se debe verificar la factibilidad el proyecto	6	29%
Favorecería el pago de impuestos	2	9%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** La mayor parte de los Delegados considera que la desconcentración de servicios contribuiría a un mayor acercamiento de la Alcaldía a las comunidades; no obstante, una segunda mayoría sugiere verificar la factibilidad del proyecto, se entiende sería una acción acertada, pero se percibe de parte de ellos que no existen recursos para llevarla adelante.

**ANEXO N°11**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS  
DEL CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A EMPLEADOS**

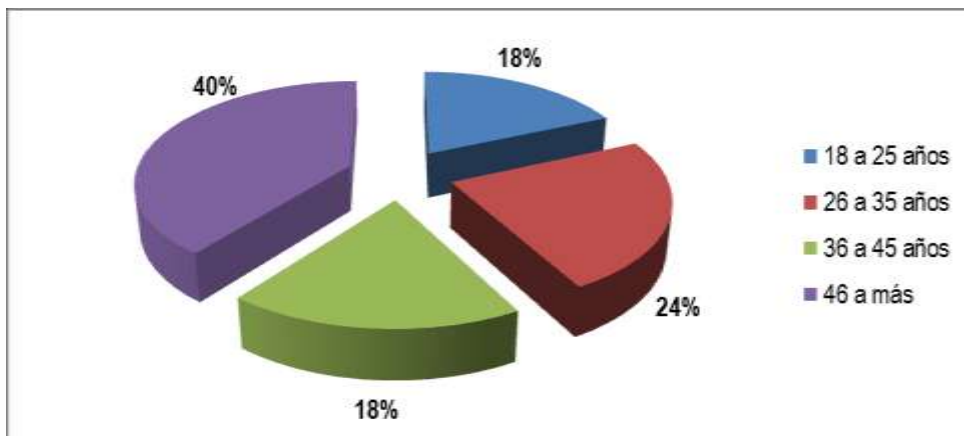
## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE EMPLEADOS.

### DATOS GENERALES

#### a) Edad

Objetivo: Conocer las edades promedio de los empleados y funcionarios de la Alcaldía.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	7	18%
26 a 35 años	9	24%
36 a 45 años	7	18%
46 a más	15	40%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

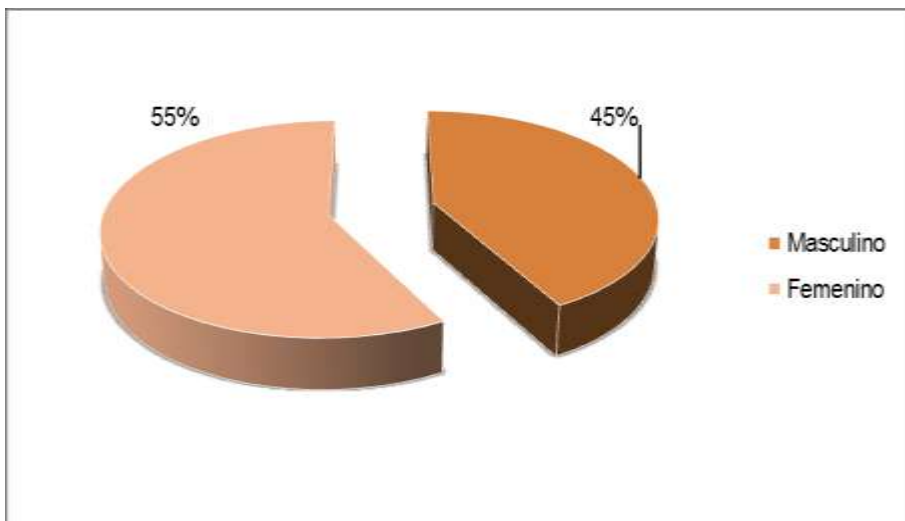


**Análisis:** La mayoría de empleados encuestados posee de 46 años en adelante con 40%, seguido del rango entre 26 y 35 años con 24%, los rangos de edad de empleados entre 18 y 25 años y 36 y 45, cuentan con 18% para ambos grupos de edad. Sin embargo la mayor proporción de empleados se encuentra de 36 años de edad en adelante, refleja un planta de personal con una experiencia nada despreciable.

## b) Sexo

Objetivo: Determinar el género que predomina más en los empleados y funcionarios de la Alcaldía.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	17	45%
Femenino	21	55%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

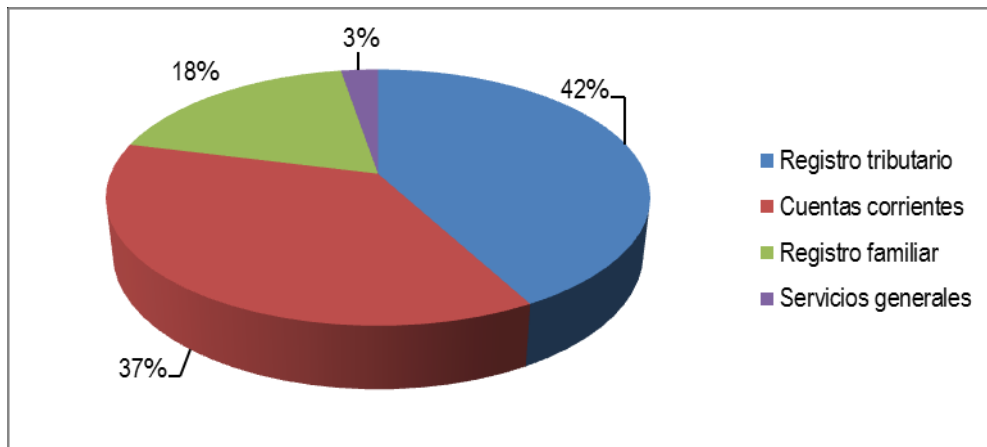


**Análisis:** La mayoría de empleados encuestados en los departamentos seleccionados son mujeres.

**c) Área o Departamento de trabajo.**

Objetivo: Establecer las áreas de trabajo que tienen relación directa con los usuarios de la Alcaldía.

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Registro tributario	16	42%
Cuentas corrientes	14	37%
Registro familiar	7	18%
Servicios generales	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** La cantidad de empleados encuestados fue proporcional al número total de empleados de cada departamento a excepción del departamento de servicios generales, debido a la naturaleza de los servicios que brinda, por tanto, sólo se encuestó al gerente de dicho departamento. Cabe mencionar que están incluidos aquellos departamentos que brindan algún tipo de servicio en forma directa a usuarios.



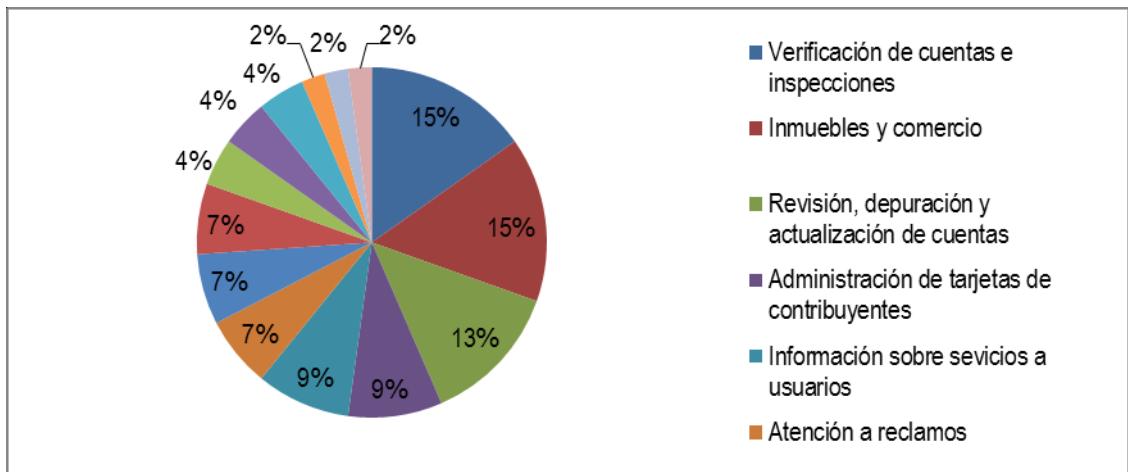
## DATOS ESPECÍFICOS.

### Pregunta 1.

¿Qué tipo de servicios son los que usted presta en su área de trabajo?

Objetivo: Definir los principales servicios que se prestan en la Alcaldía según el área de trabajo.

Servicios que presta su departamento	Frecuencia	Porcentaje
Verificación de cuentas e inspecciones	7	15%
Inmuebles y comercio	7	15%
Revisión, depuración y actualización de cuentas	6	13%
Administración de tarjetas de contribuyentes	4	9%
Información sobre servicios a usuarios	4	9%
Atención a reclamos	3	7%
Depuración de empresas	3	7%
Extensión de partidas de nacimiento	3	7%
Cobro de impuestos y tasas	2	4%
Extensión de carnet a menores de edad	2	4%
Asentamientos	2	4%
Alumbrado y espacios públicos	1	2%
Aseo	1	2%
Cementerios	1	2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>



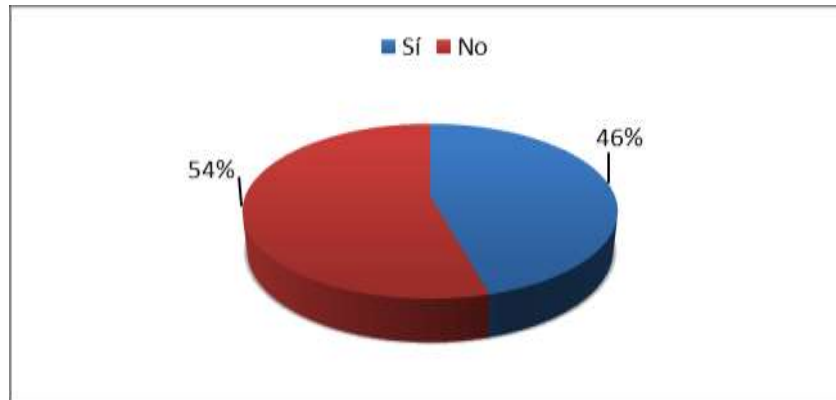
**Análisis:** Según los empleados encuestados los servicios que se brindan en los departamentos considerados, son los enlistados en la tabla, dentro de los cuales los servicios de verificación de cuentas, inmuebles y comercio y lo relacionado a depuración y actualización de cuentas son los mayormente identificados por los empleados.

## Pregunta 2.

¿Considera que la demanda actual de los servicios supera la capacidad que posee su área de trabajo?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los empleados acerca de la relación demanda-oferta al momento de ofrecer los servicios.

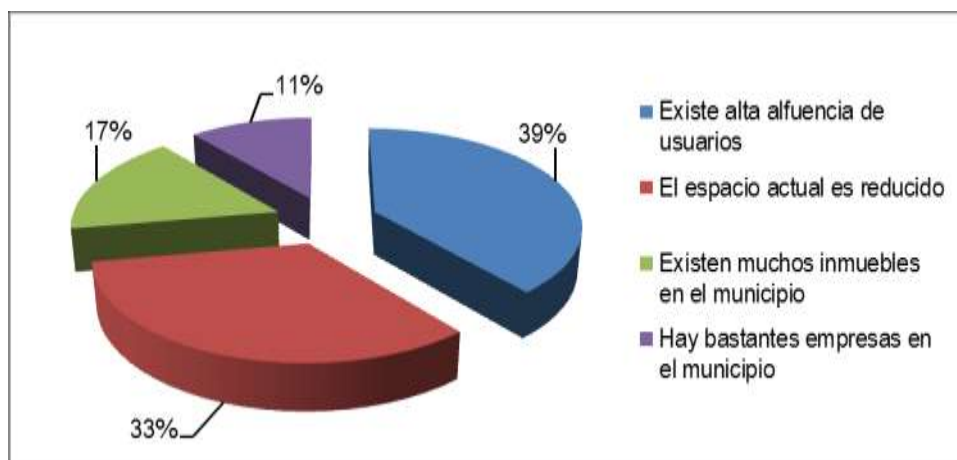
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	46%
No	19	54%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Tres empleados se abstuvieron de responder ésta pregunta; no obstante de los que respondieron, poco más de la mitad considera que actualmente, en sus departamentos, cuentan con la capacidad suficiente para hacer frente a la demanda actual de servicios por parte de los usuarios.

¿Por qué? (Para los que respondieron "Sí")

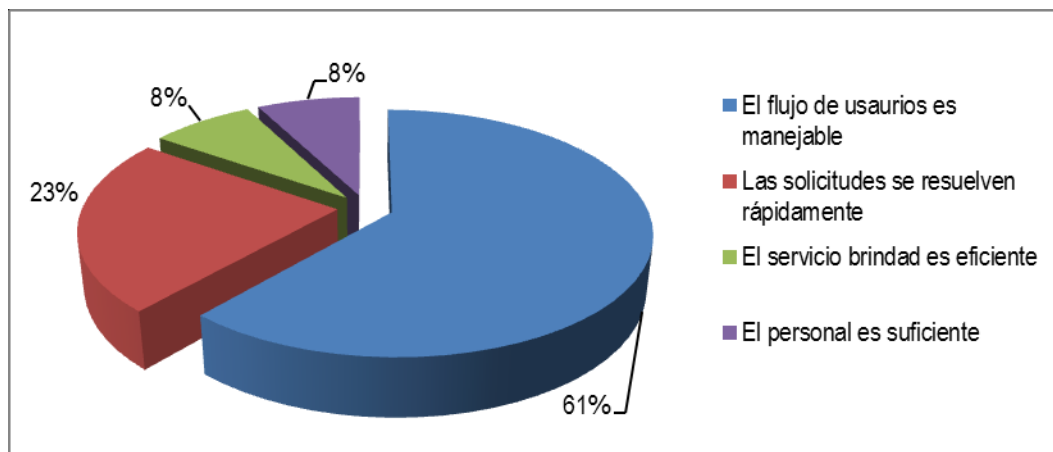
Argumentos	Frecuencia	Porcentaje
Existe alta afluencia de usuarios	7	39%
El espacio actual es reducido	6	33%
Existen muchos inmuebles en el municipio	3	17%
Hay bastantes empresas en el municipio	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De los empleados que consideran que la demanda actual sobrepasa las capacidades de sus departamentos para atender a los usuarios, la mayoría identificó como motivos de tal situación en primer lugar la alta afluencia de usuarios como causa principal y las limitantes de espacio en segundo lugar, otros motivos como la existencia de una cantidad considerable de empresas e inmuebles en el municipio figuran también, aunque en menor proporción

**¿Por qué?** (Para los que respondieron "No")

Argumentos	Frecuencia	Porcentaje
El flujo de usuarios es manejable	8	61%
Las solicitudes se resuelven rápidamente	3	23%
El servicio brindado es eficiente	1	8%
El personal es suficiente	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



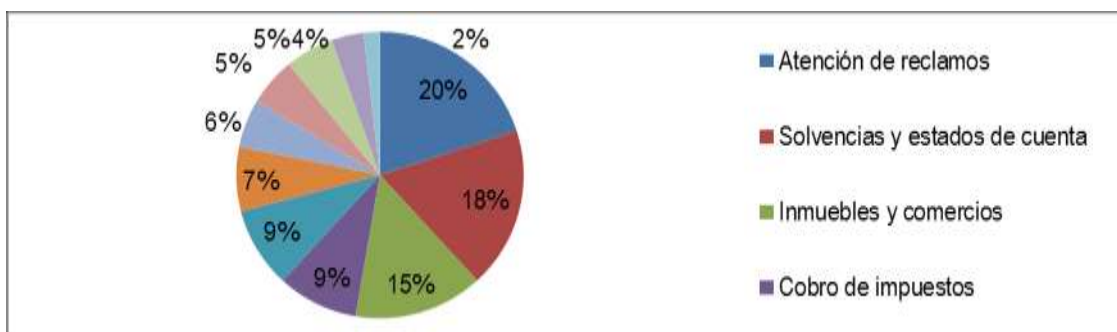
**Análisis:** De los empleados que expresaron que la demanda actual de servicios no supera la capacidad de su área de trabajo, seis no brindaron argumentos que respaldara su respuesta. Dentro de los que explicaron su respuesta la mayoría considera que actualmente la demanda de usuarios es manejable, seguido de los que argumentan que el servicio se presta con rapidez y eficiencia, además de los que sostienen que la cantidad del personal es adecuado para satisfacer la demanda actual de servicios.

### Pregunta 3.

¿Cuáles de los servicios que se prestan en su área de trabajo, percibe que son los más demandados?

Objetivo: Reconocer los servicios más frecuentes que se prestan en la Alcaldía según el área de trabajo.

Servicios más demandados	Frecuencia	Porcentaje
Atención de reclamos	11	20%
Solvencias y estados de cuenta	10	18%
Inmuebles y comercios	8	15%
Cobro de impuestos	5	9%
Extensión de partidas de nacimiento	5	9%
Matrimonios	4	7%
Asentamientos de recién nacidos	3	5%
Defunciones	3	5%
Aseo, alumbrado y cementerios	3	5%
Verificación de cuentas e inspecciones	2	4%
Carnet de minoridad	1	2%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>



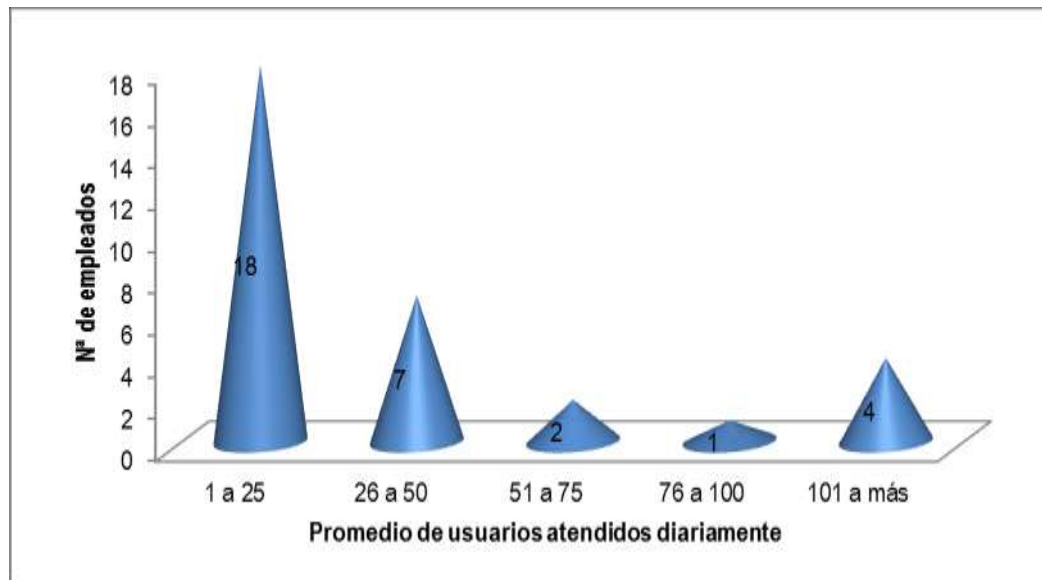
**Análisis:** Desde la óptica de los empleados municipales encuestados, entre los servicios más demandados se encuentran la atención a contribuyentes en lo referente a reclamos, seguido de solvencias y estados de cuenta, inmuebles y comercio, entre otros. Es importante señalar que servicios como aseo, alumbrado y cementerios son demandados ampliamente por todo el municipio, sin embargo, por el mecanismo de muestro aplicado, aparece con inferior proporción a lo que en la práctica representa. Ya que según el gerente del departamento que brinda estos servicios, el aseo es demandado por todas las comunidades del municipio, al mes se le da mantenimiento a unas 8,000 lámparas de alumbrado público y se realizan unos 45 enterramientos por mes.

#### Pregunta 4.

En su área de trabajo, ¿Cuántos usuarios atiende diariamente?

Objetivo: Establecer el promedio de usuarios que atienden los empleados de la Alcaldía según el área de trabajo.

Usuarios atendidos diariamente	Frecuencia	Porcentaje
1 a 25	18	56%
26 a 50	7	22%
51 a 75	2	6%
76 a 100	1	3%
101 a más	4	13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



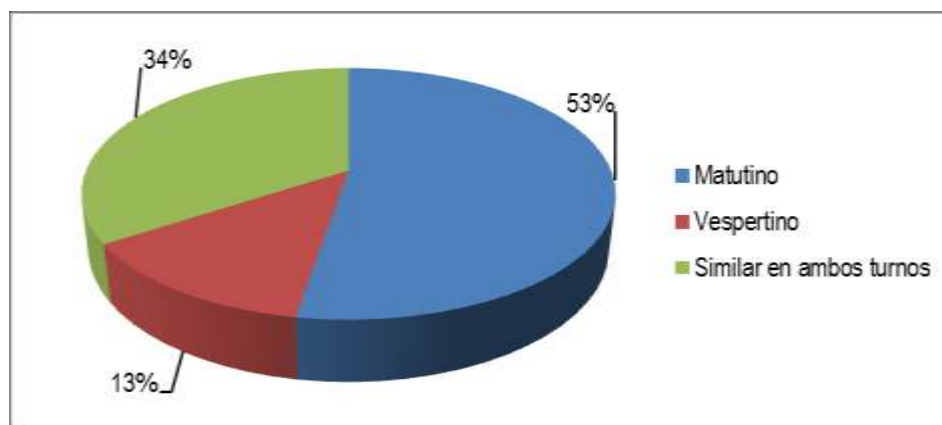
**Análisis:** El número de clientes atendido por cada empleado, diariamente, oscila entre 1 y 25, seguido del rango de 26 y 50 usuarios por día, esto considerando un día normal, sin actividades fuera de lo normal.

**Pregunta 5.**

¿En qué turno atiende más usuarios?

Objetivo: Conocer en cual turno existe más demanda de usuarios por los servicios que se ofrecen.

Turno	Frecuencia	Porcentaje
Matutino	20	53%
Vespertino	5	13%
Similar en ambos turnos	13	34%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>



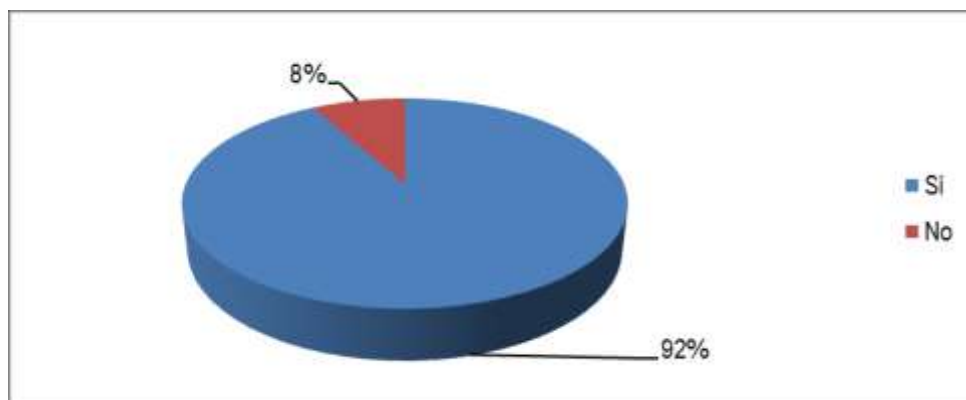
**Análisis:** La mayoría de usuarios son atendidos durante la mañana, aunque una considerable proporción de empleados percibe que el flujo de usuarios es similar tanto en la mañana como por la tarde.

**Pregunta 6.**

¿Ha participado en los domingos de voluntariado que organiza la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si el empleado ha tenido un contacto más directo con los usuarios y pobladores del Municipio en esta actividad que organiza la Alcaldía el último domingo de cada mes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	92%
No	3	8%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



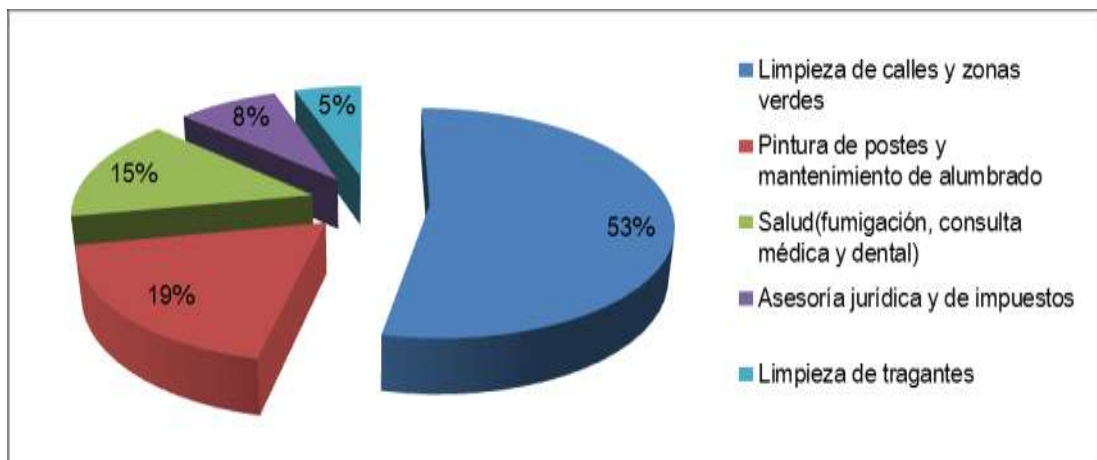
**Análisis:** La amplia mayoría de empleados afirmó haber asistido a los domingos de voluntariado, llevando servicios directamente a comunidades el último domingo de cada mes. Indica que los empleados han tenido experiencias de acercamiento con los usuarios.

### Pregunta 7

¿Qué servicios se han llevado a las comunidades en dicha actividad?

Objetivo: Identificar cuales servicios ha ofrecido la Alcaldía a los habitantes del Municipio como una primera muestra se acercamiento a las comunidades.

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza de calles y zonas verdes	40	53%
Pintura de postes y mantenimiento de alumbrado	14	19%
Salud(fumigación, consulta médica y dental)	11	15%
Asesoría jurídica y de impuestos	6	8%
Limpieza de tragantes	4	5%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Son cinco los principales servicios que se llevan a las comunidades en los domingos de voluntariado, son los más relacionados con la infraestructura y limpieza de las comunidades. De tales servicios son el aseo de calles y zonas verdes el más identificado por los empleados.

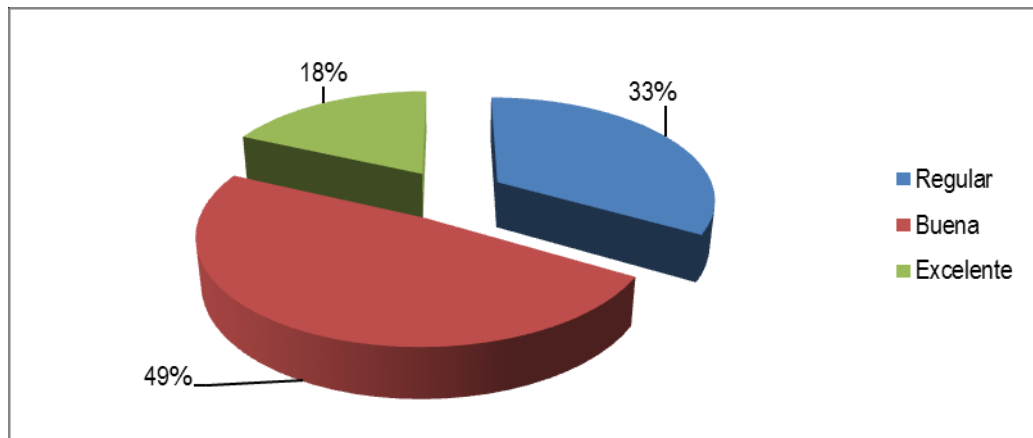


### Pregunta 8

¿Cómo evalúa la afluencia de personas que asistieron a dicha actividad?

Objetivo: Determinar la afluencia de los habitantes del Municipio a esta actividad ya que los servicios se les llevaron a su comunidad.

Evaluación de asistencia a Domingos de Voluntariado	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Regular	11	33%
Buena	16	49%
Excelente	6	18%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



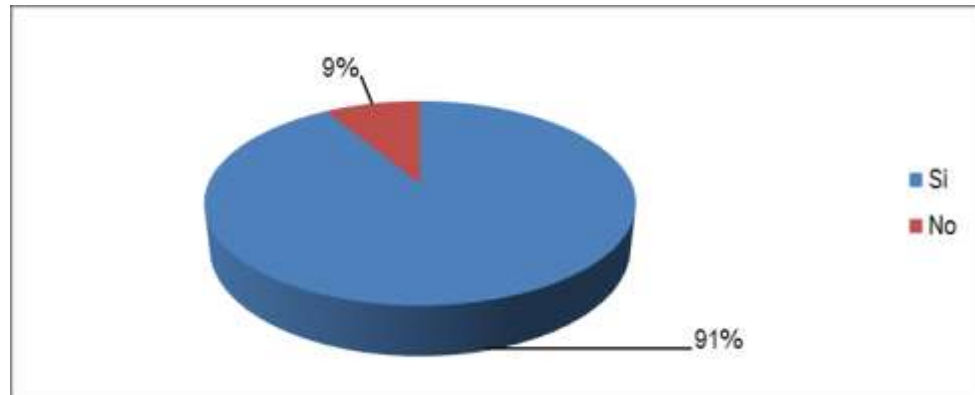
**Análisis:** La mayoría evalúa como buena la afluencia de personas a los domingos de voluntariado, siguiéndole la evaluación de regular. Ninguno considera que la asistencia de personas fue deficiente y en mínima proporción la consideran excelente.

### Pregunta 9.

¿Cree usted que sería necesario la creación de delegaciones distritales de la Alcaldía que permita acercar más los servicios?

Objetivo: Conocer la opinión que poseen los empleados acerca de la creación de delegaciones distritales y el beneficio que estas podrían dar a los habitantes del Municipio.

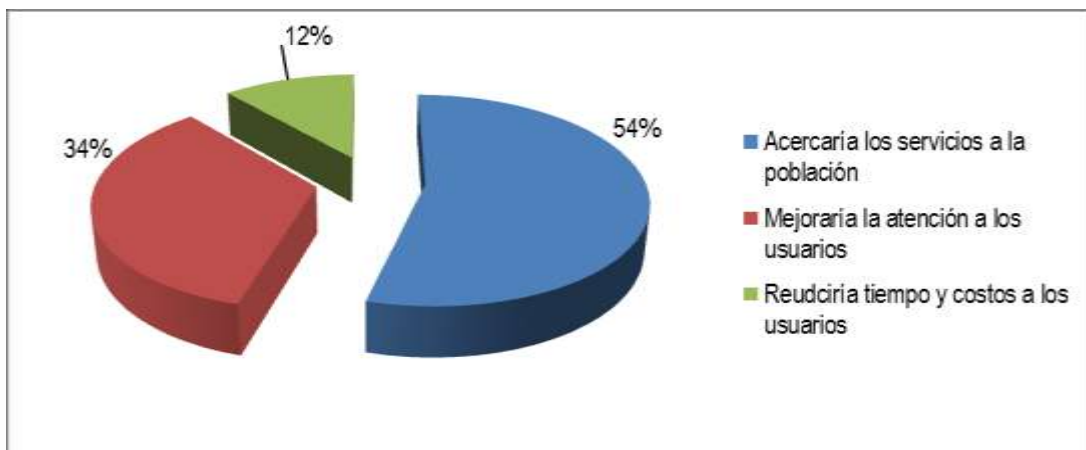
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	91%
No	3	9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** La mayor parte de empleados encuestados considera como necesario que la Alcaldía lleve a cabo un mayor acercamiento de los servicios a los usuarios por medio de la creación de delegaciones distritales. Dato que respalda la potencial realización del proyecto, viniendo de los que a diario tratan con los usuarios de los servicios municipales.

**¿Por qué?** (Para los que respondieron “Sí”)

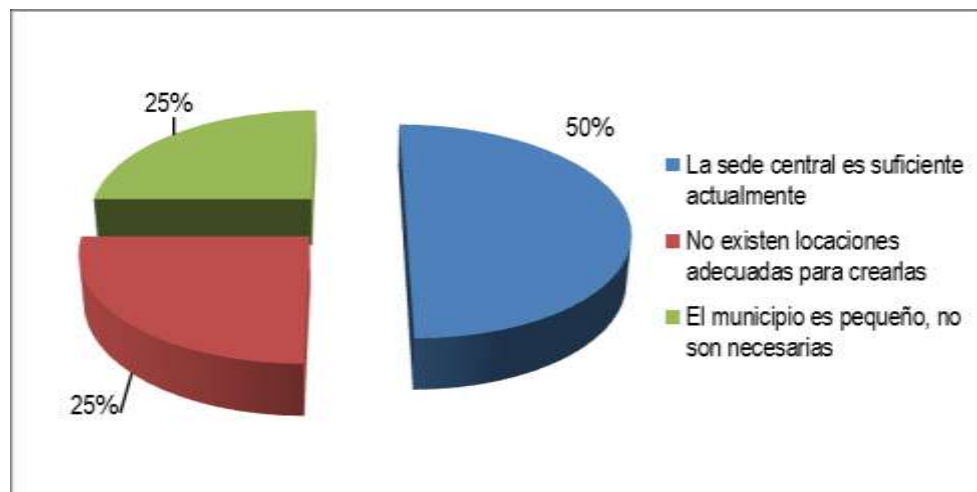
Argumentos	Frecuencia	Porcentaje
Acercaría los servicios a la población	19	54%
Mejoraría la atención a los usuarios	12	34%
Recudiría tiempo y costos a los usuarios	4	12%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** De los empleados que creen que sería necesario crear delegaciones distritales para acercar los servicios a la población, la mayoría considera que eso contribuiría a una mayor cercanía con los usuarios, seguido de los que creen que mejoraría la atención y en menor proporción, los que argumentan que permitiría disminuiría el tiempo y los costos de desplazamiento a los usuarios.

**¿Por qué?** (Para los que respondieron “No”)

Argumentos	Frecuencia	Porcentaje
La sede central es suficiente actualmente	2	50
No existen locaciones adecuadas para crearlas	1	25
El municipio es pequeño, no son necesarias	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>



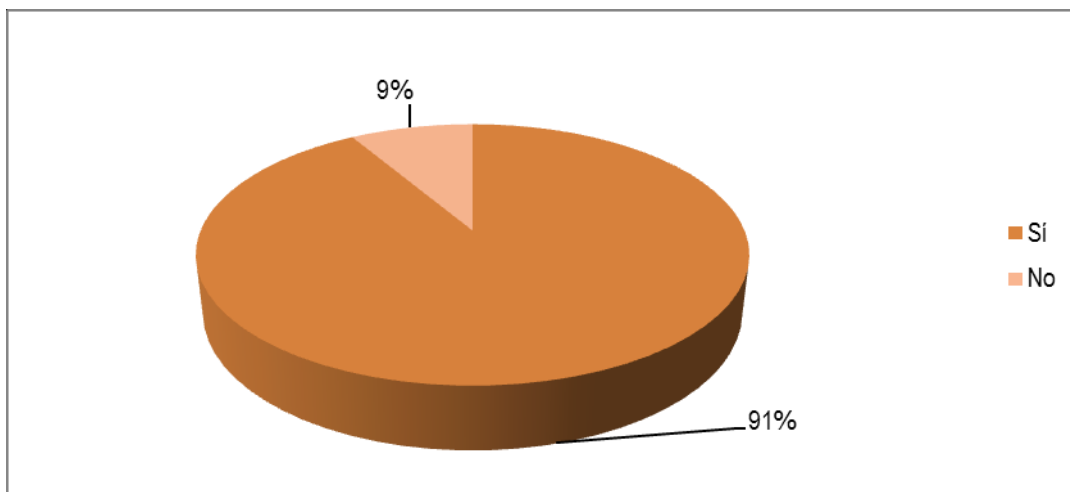
**Análisis:** De los empleados que no creen necesaria la creación de delegaciones distritales, la mayor proporción sostiene que el local actual de la alcaldía, con su respectiva capacidad, es suficiente para cubrir la demanda de los usuarios, en menor porcentaje están los que consideran que no hay lugares adecuados para otros lugares adecuados para otros locales de la alcaldía en el municipio y finalmente, los que argumentan que el tamaño del municipio es pequeño y por tanto, no se requiere un acercamiento mayor de la existente hacia los usuarios.

**Pregunta 10.**

¿Considera que la creación de delegaciones distritales permitiría satisfacer de mejor manera la demanda de los servicios?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que las delegaciones distritales ayudarían a satisfacer de mejor manera la demanda actual de servicios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	91
No	3	9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>



**Análisis:** La mayoría de empleados sostiene que la creación de delegaciones distritales contribuiría a satisfacer de mejor forma la demanda de servicios del municipio.

**ANEXO N°12**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**  
**DEL CUESTIONARIO**  
**DIRIGIDO A USUARIOS**

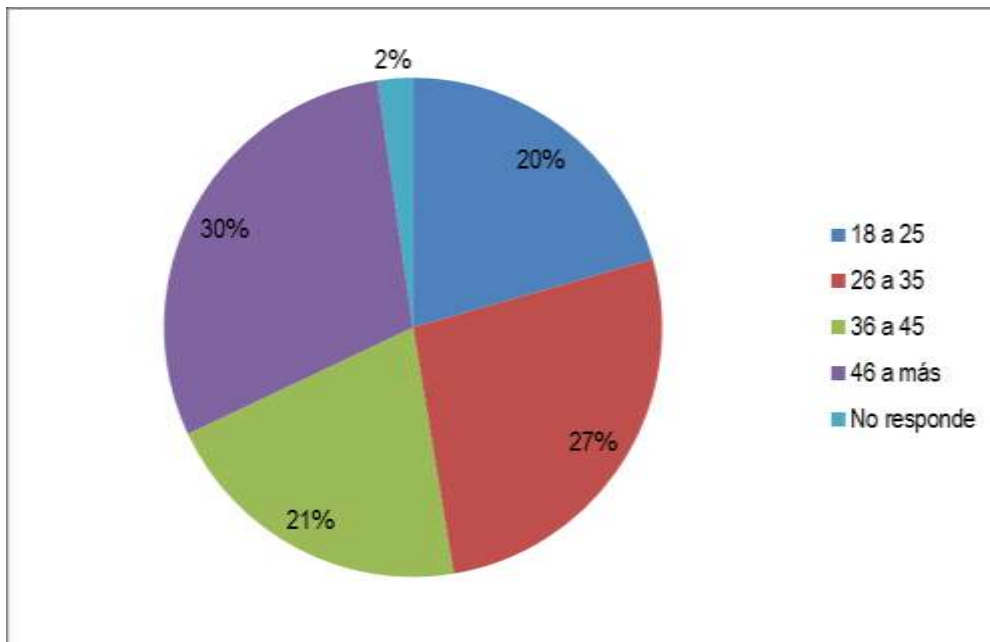
## ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE USUARIOS

### DATOS GENERALES

#### a) Edad

Objetivo: Conocer las edades promedio de las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	63	20%
26 a 35	82	27%
36 a 45	63	21%
46 a más	91	30%
No responde	7	2%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

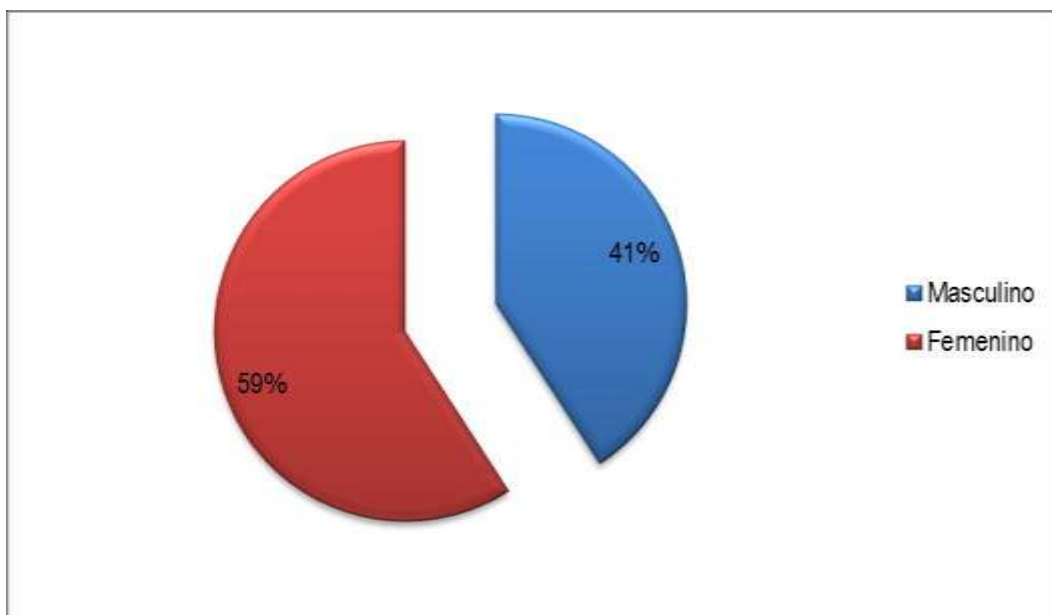


**Análisis:** Se puede observar que los porcentajes se encuentran repartidos de manera muy uniforme entre las cuatro diferentes alternativas, siendo la opción con una frecuencia más alta la de 46 años a más y solo un pequeño porcentaje de un 2% no respondieron a la pregunta.

### b) Sexo

Objetivo: Determinar el número de personas que predominan más en cuanto al sexo se refiere.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	125	41%
Femenino	181	59%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



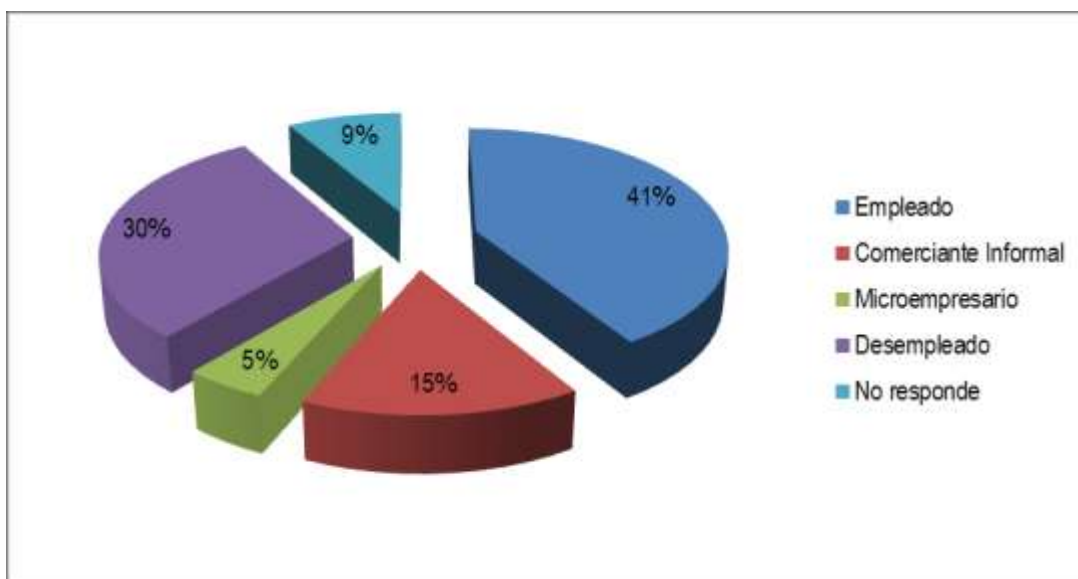
**Análisis:** Este cuadro nos demuestra que el mayor número de personas encuestadas fueron del sexo femenino con un 59% del total de la población encuestada.

### c) Ocupación

Objetivo: Conocer las diferentes ocupaciones en las que se desarrollan las personas encuestadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	126	41%
Comerciante Informal	47	15%
Microempresario	14	5%
Desempleado	93	30%
No responde	26	9%
<b>Total general</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>





**Análisis:** Al recolectar esta información nos damos cuenta que la mayoría de las personas encuestadas forman parte del sector de empleados alcanzando un 41%, seguido por la población encuestada que se encuentra desempleada con un 30%.

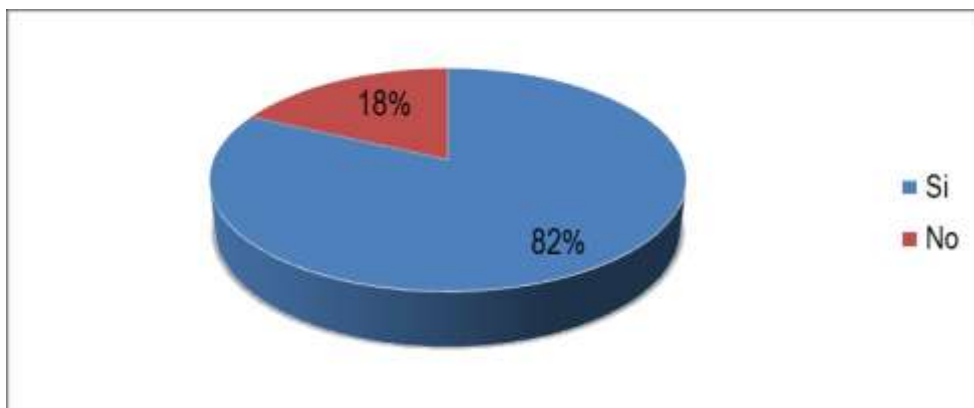
## DATOS ESPECÍFICOS.

### Pregunta 1

¿Ha hecho uso de algún servicio en las instalaciones de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer el porcentaje de la población del municipio de Soyapango que hace uso de los servicios prestados dentro de las instalaciones de la Alcaldía y cuáles son esos servicios, con el fin de determinar la demanda actual.

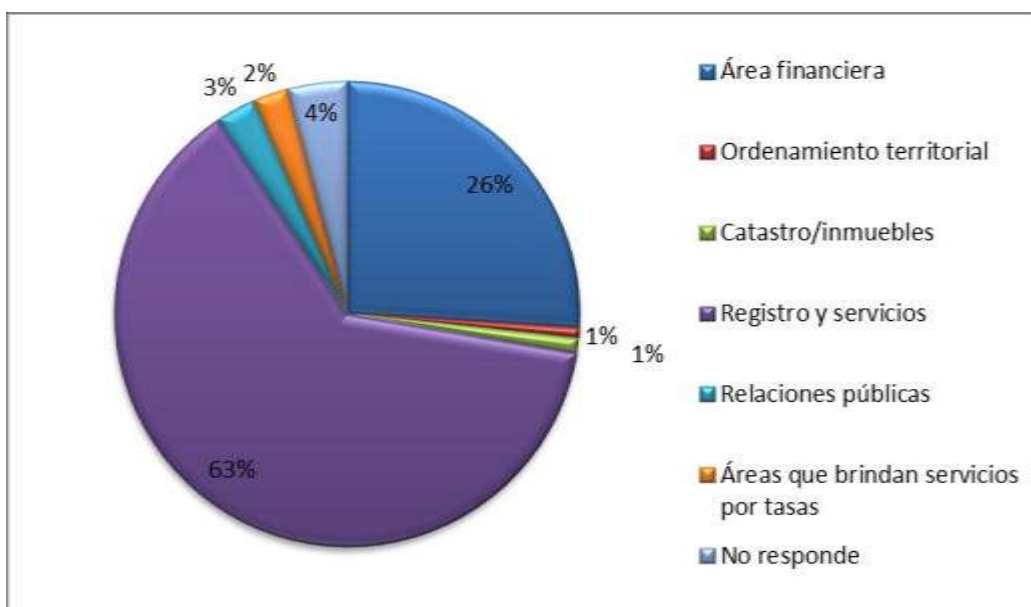
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	251	82%
No	55	18%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Del total de la población encuestada 251 personas afirmaron haber realizado la prestación de algún servicio municipal en las instalaciones de la Alcaldía.

**¿Cuáles?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Área financiera	75	26%
Ordenamiento territorial	2	1%
Catastro/inmuebles	3	1%
Registro y servicios	182	63%
Relaciones públicas	8	3%
Áreas que brindan servicios por tasas	7	2%
No responde	12	4%
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>



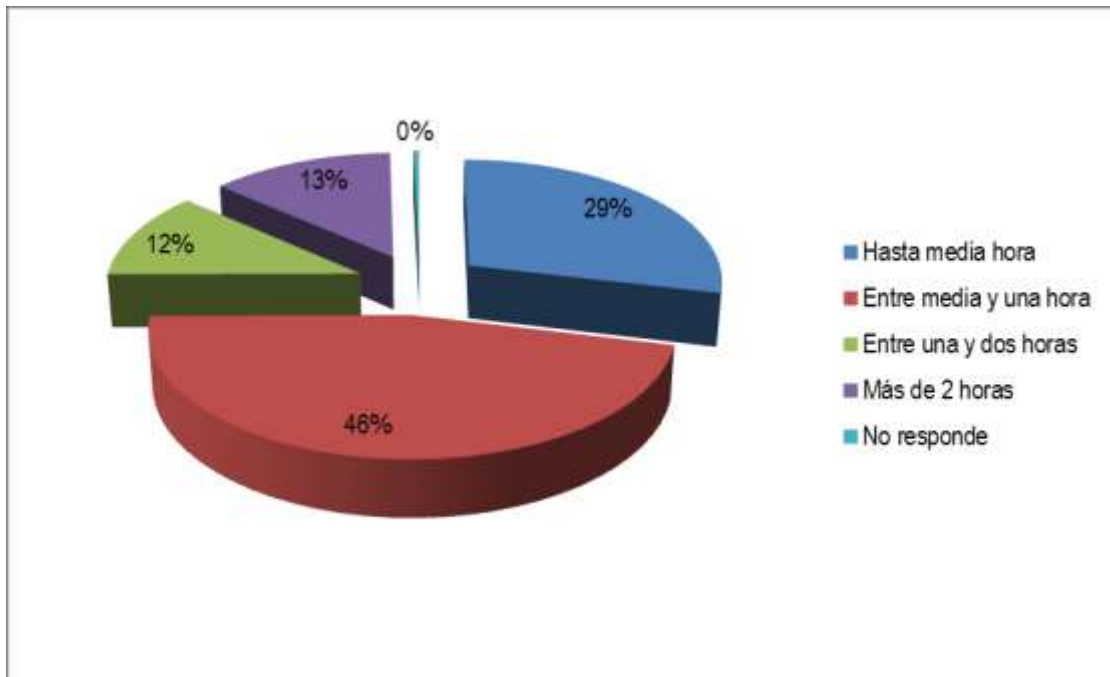
**Análisis:** De las 251 personas que respondieron haber ido a la Alcaldía a realizar algún trámite también se les preguntó qué tipo de servicios habían ido a realizar, la mayoría respondió que acude a la Alcaldía a realizar trámites del área de *registro y servicios* representado por un 62%, la segunda área más demandada es el *área financiera* con un 26%.

## Pregunta 2

¿De cuánto tiempo dispone para hacer trámites en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar el tiempo promedio con el cual cuentan los usuarios para la realización de diferentes trámites en las instalaciones de la Alcaldía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hasta media hora	72	29%
Entre media y una hora	116	46%
Entre una y dos horas	29	12%
Más de 2 horas	33	13%
No responde	1	0%
<b>Total general</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>



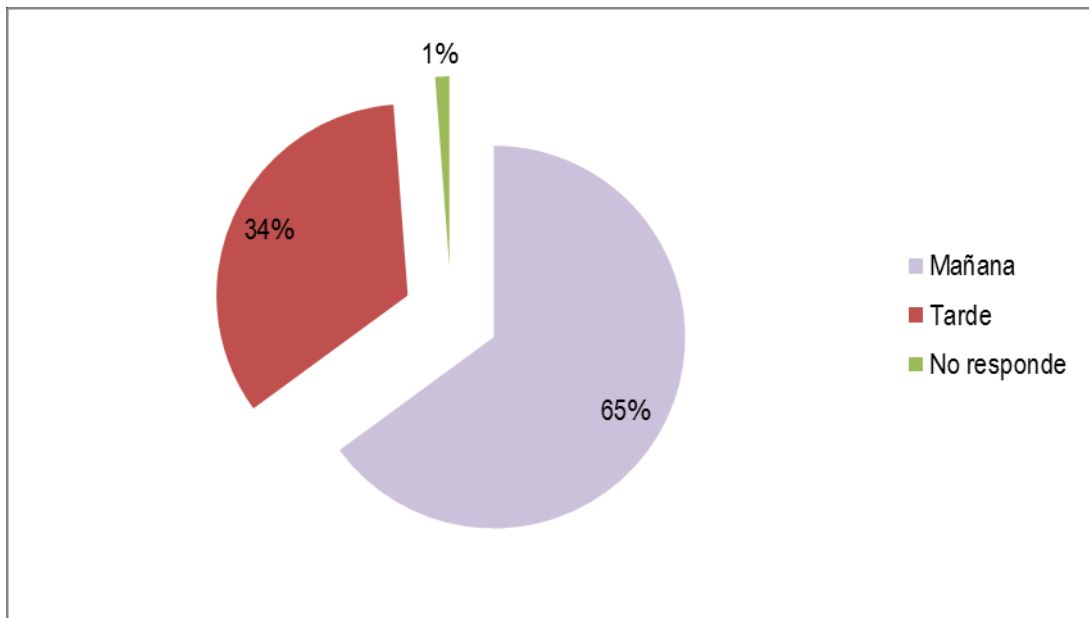
**Análisis:** Los datos recolectados nos muestran que la mayor parte de la población encuestada cuenta con un promedio de tiempo de entre media hora y una hora para realizar los diferentes trámites (116 personas), seguido por las personas que cuentan con hasta media hora (72 personas); por lo que deberá tomarse en cuenta estos tiempos para establecer los tiempos en la prestación de servicios en las delegaciones distritales que se creen

### Pregunta 3

¿En qué turno prefiere visitar la Alcaldía?

Objetivo: Definir en qué turno existe más afluencia de usuarios en base a la preferencia de los mismos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	163	65%
Tarde	85	34%
No responde	3	1%
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>



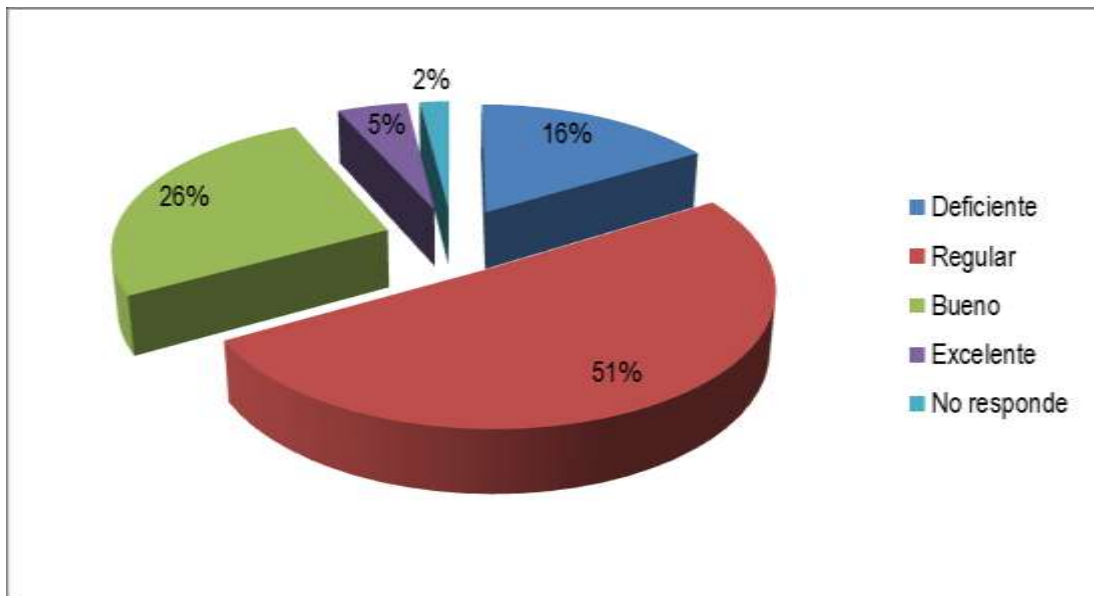
**Análisis:** La mayor parte de las personas encuestadas contestaron que prefieren acudir a la Alcaldía a realizar sus trámites en el turno de la mañana representado por un 65%, un 34% prefieren visitar la Alcaldía en la tarde y un 1% no respondió a la pregunta.

#### Pregunta 4

¿Cómo evalúa el tiempo de espera para ser atendido al realizar un trámite?

Objetivo: Determinar cómo evalúa la población los tiempos de espera actuales para la prestación de servicios con el fin de ser analizados a fin de determinar un parámetro de tiempo de espera, que pueda ser tomado en cuenta en la implementación de servicios en una delegación distrital.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	41	16%
Regular	127	51%
Bueno	66	26%
Excelente	12	5%
No responde	5	2%
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>



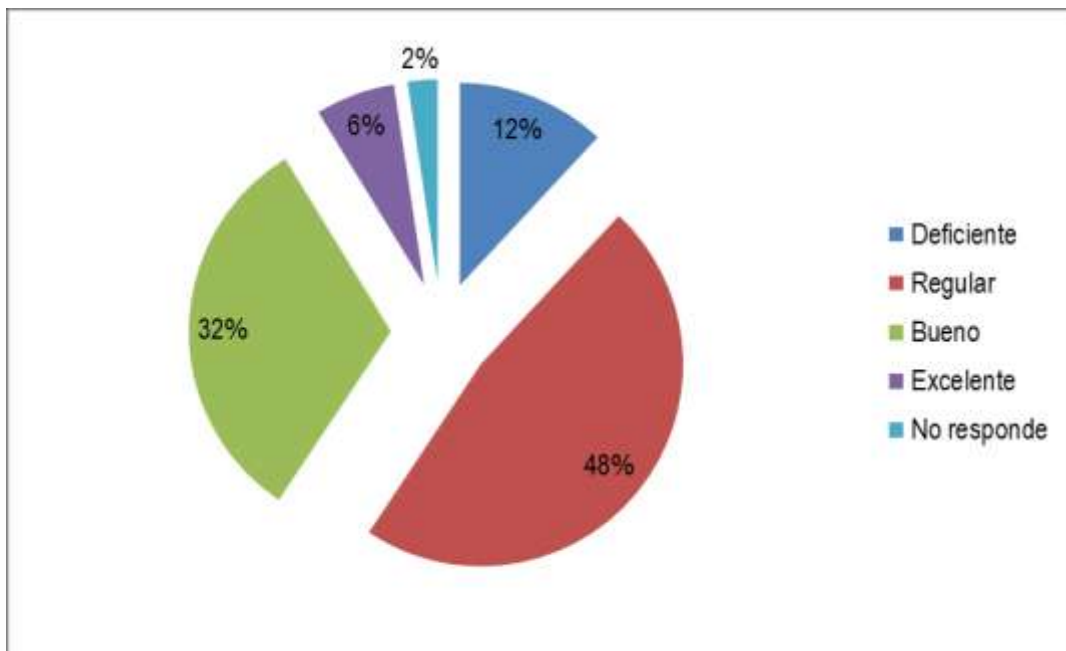
**Análisis:** Alrededor de la mitad de la población encuestada (51%) opina que el tiempo que se tardan en estar esperando a ser atendidos es regular, seguido por un 26% de los encuestados que lo catalogan como bueno.

### Pregunta 5

¿Cómo evalúa el tiempo que duró la realización de su trámite?

Objetivo: Analizar cómo evalúan los usuarios actualmente el tiempo que tardan en realizar los diferentes servicios en la Alcaldía.

Tiempo de duración	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	30	12%
Regular	119	48%
Bueno	80	32%
Excelente	16	6%
No responde	6	2%
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>



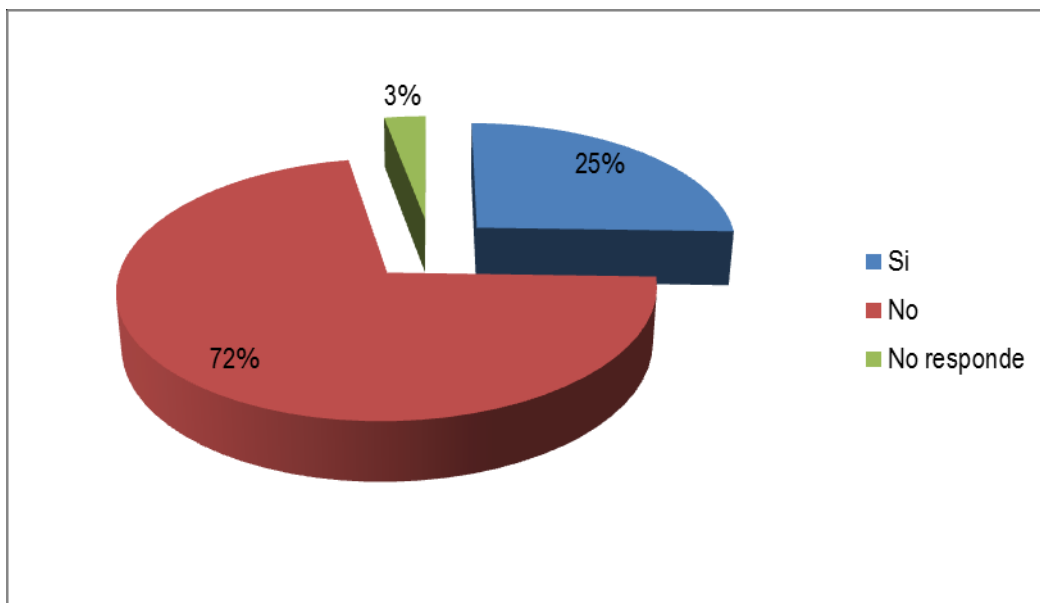
**Análisis:** La población considera que el tiempo que se tardan los empleados en atender a los usuarios al momento de estar prestando algún servicio es regular representado por un 48%, mientras que un 32% evalúan la duración de ese tiempo como bueno.

### Pregunta 6

¿Percibe una preocupación de la Alcaldía por las necesidades que tiene su comunidad?

Objetivo: Determinar la precepción actual de la población con respecto al accionar de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	25%
No	219	72%
No responde	9	3%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



#### Porque No

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta seguridad	2	1%
Calles en mal estado	77	31%
No hacen su trabajo	68	28%
No dan respuestas rápidas	10	4%
Brindan mal servicio	8	3%
Alumbrado en mal estado	22	9%
No existen necesidades en la comunidad	3	1%
No hay orden ni limpieza	27	11%
No responde	30	12%
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100%</b>

### Porque Si

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hacen su trabajo	38	47%
Mantienen ordenado y limpio	32	40%
Ayuda ante alertas	4	5%
Alumbrado en buenas condiciones	2	2%
No responde	5	6%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Del total de la población encuestada un 25% opina que la Alcaldía si se preocupa por las necesidades de su comunidad ya que consideran que la Alcaldía realiza bien su trabajo y que se preocupan por mantener limpio y ordenado el Municipio. Por el contrario un 72% no considera que la Alcaldía se preocupe por las necesidades existentes en su comunidad, entre las razones más mencionadas por los usuarios están porque no reparan las calles del Municipio y en general porque no cumplen con todas las obligaciones como deberían de hacerlo.

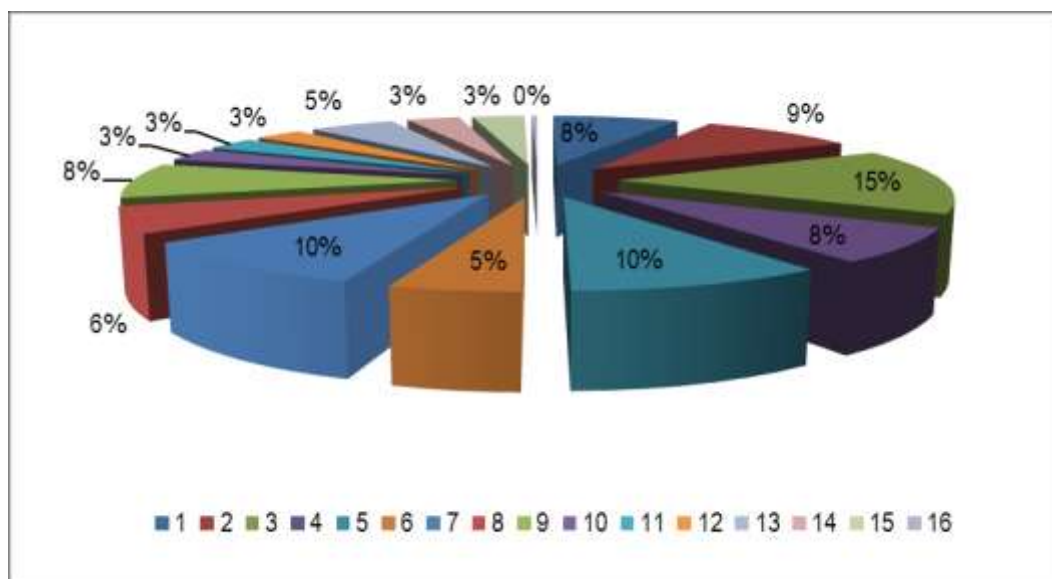
### Pregunta 7

¿Cuál es su lugar de residencia?

Objetivo. Determinar el lugar de residencia de la población encuestada.

Zona	Frecuencia	Porcentaje
1	24	8%
2	29	9%
3	47	15%
4	23	8%
5	30	10%
6	15	5%
7	31	10%
8	18	6%
9	25	8%
10	9	3%
11	9	3%
12	9	3%
13	16	5%
14	10	3%
15	10	3%
16	1	0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>





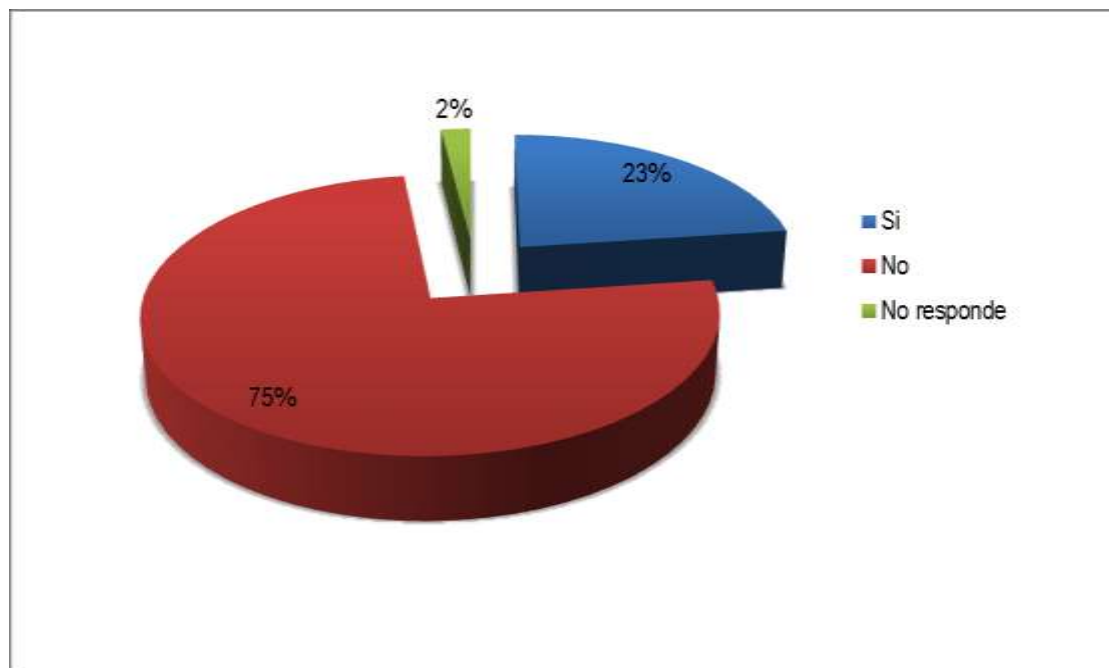
**Análisis:** Se puede observar que la mayoría de encuestados son de la zona 3, 5 y 7, estos equivalen a un 36% del total de usuarios encuestados, por otra parte zonas como la 10,13 y 14 son las que menos encuestas proporcionaron al estudio.

### Pregunta 8

¿Ha recibido en su comunidad los domingos voluntariados que organiza la Alcaldía?

Objetivo. Determinar el grado de conocimiento del programa Domingos voluntariados realizado por el personal de la Alcaldía el último domingo de cada mes, ya que este es un esfuerzo por parte de la Alcaldía para acercar algunos servicios a las diferentes comunidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	23%
No	230	75%
No responde	6	2%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



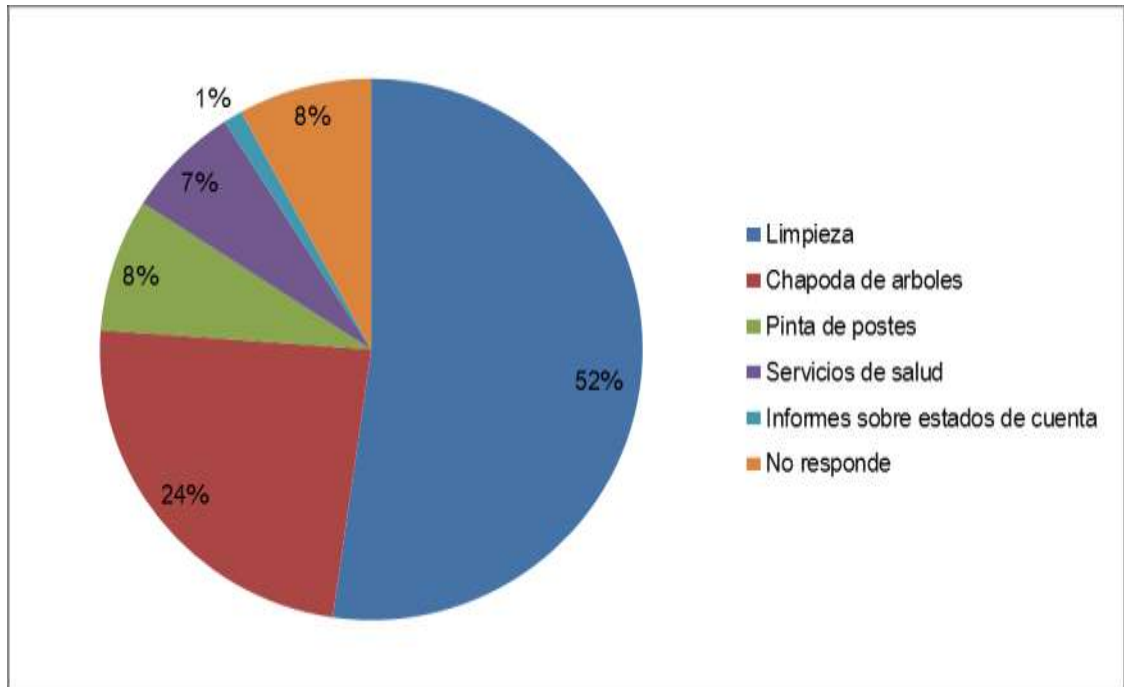
**Análisis:** La mayoría de encuestados no tiene conocimiento de que la Alcaldía haya realizado el programa domingos de voluntariado en su comunidad, solo un 23% concluye que si tuvieron acceso a esta actividad.

### Pregunta 9

¿Qué servicios llevaron a su comunidad en dicha actividad?

Objetivo. Verificar si la población efectivamente tiene conocimiento del programa de domingos voluntariados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza	46	52%
Chapoda de arboles	21	24%
Pinta de postes	7	8%
Servicios de salud	6	7%
Informes sobre estados de cuenta	1	1%
No responde	7	8%
<b>total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>



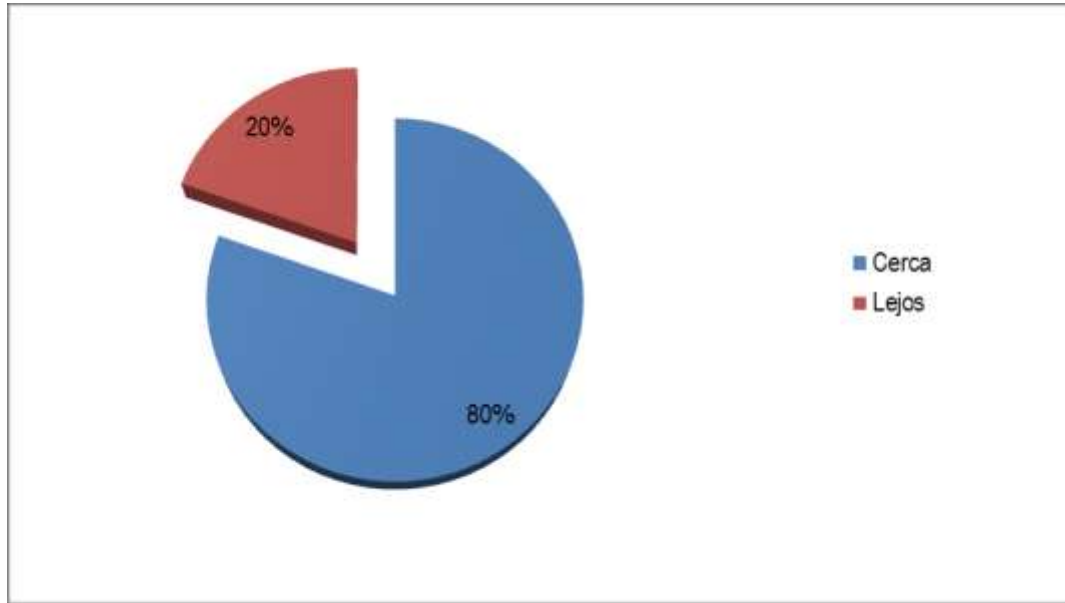
**Análisis:** De las personas que dijeron conocer el programa, efectivamente un 92% mencionó las actividades que se realizaron dentro de este, siendo la limpieza y chapoda de arboles las que más realizó la Alcaldía.

### Pregunta 10

¿Cómo considera la distancia entre la Alcaldía y su lugar de residencia?

Objetivo. Conocer como consideran los usuarios residentes del municipio la distancia entre la Alcaldía y su lugar de residencia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cerca	246	80%
Lejos	60	20%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



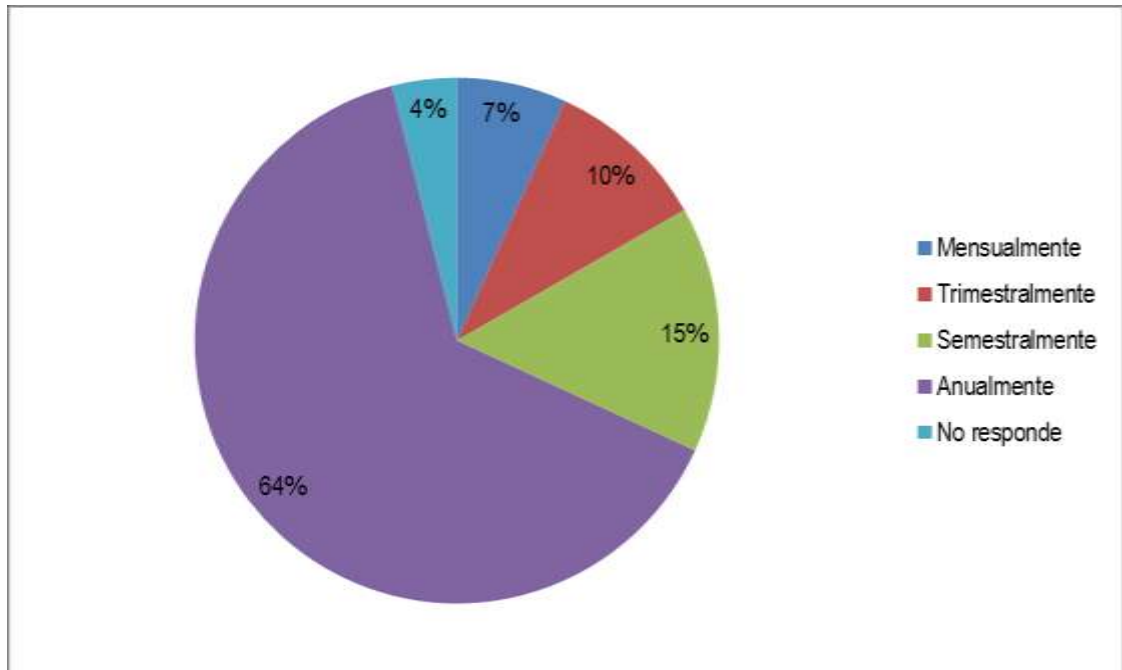
**Análisis:** Se observa que 8 de cada 10 encuestados considera que la Alcaldía está cerca de su comunidad, en cambio 2 de cada 10 piensan que está lejos.

**Pregunta 11**

¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía?

Objetivo. Determinar con qué frecuencia la población hace uso de los diferentes servicios en la Alcaldía Municipal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	17	7%
Trimestralmente	25	10%
Semestralmente	38	15%
Anualmente	161	64%
No responde	10	4%
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>



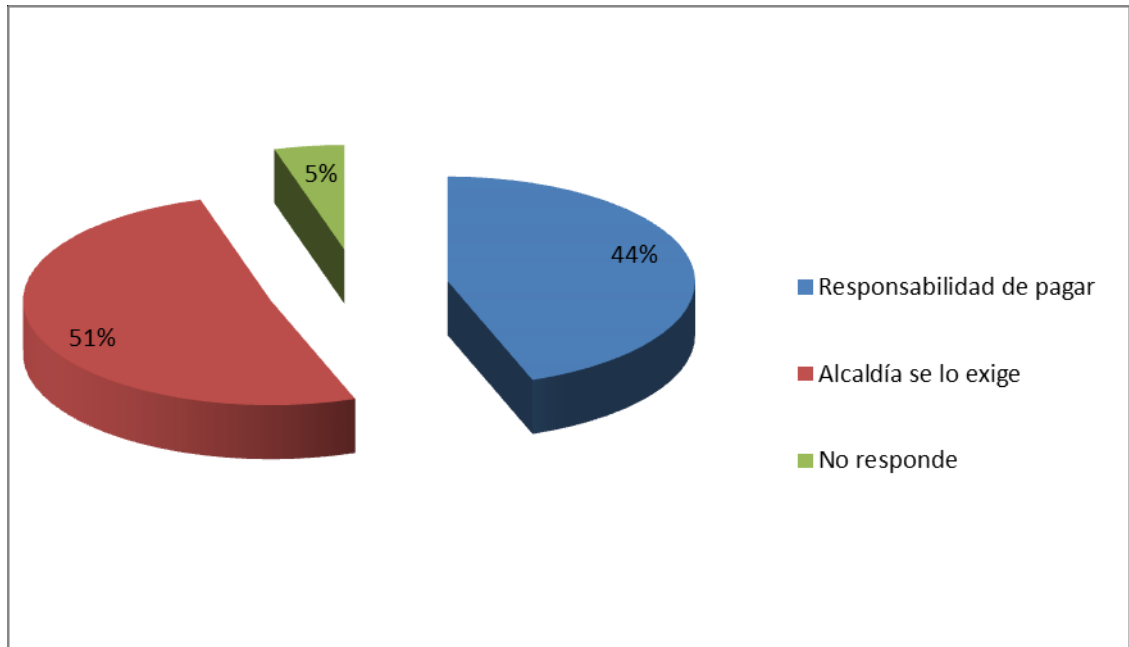
**Análisis:** 161 encuestados dijeron que visitan las instalaciones de la Alcaldía una vez por año, luego las personas que la frecuentan con 38 cada 6 meses, 25 cada 3 meses y 17 solamente que la visitan mensualmente.

### Pregunta 12

¿Por qué motivo usted cumple con los pagos a la Alcaldía?

Objetivo. Conocer la motivación de pago de la población al momento de hacer efectivo el pago de impuestos y tasas municipales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad de pagar	136	44%
Alcaldía se lo exige	156	51%
No responde	14	5%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



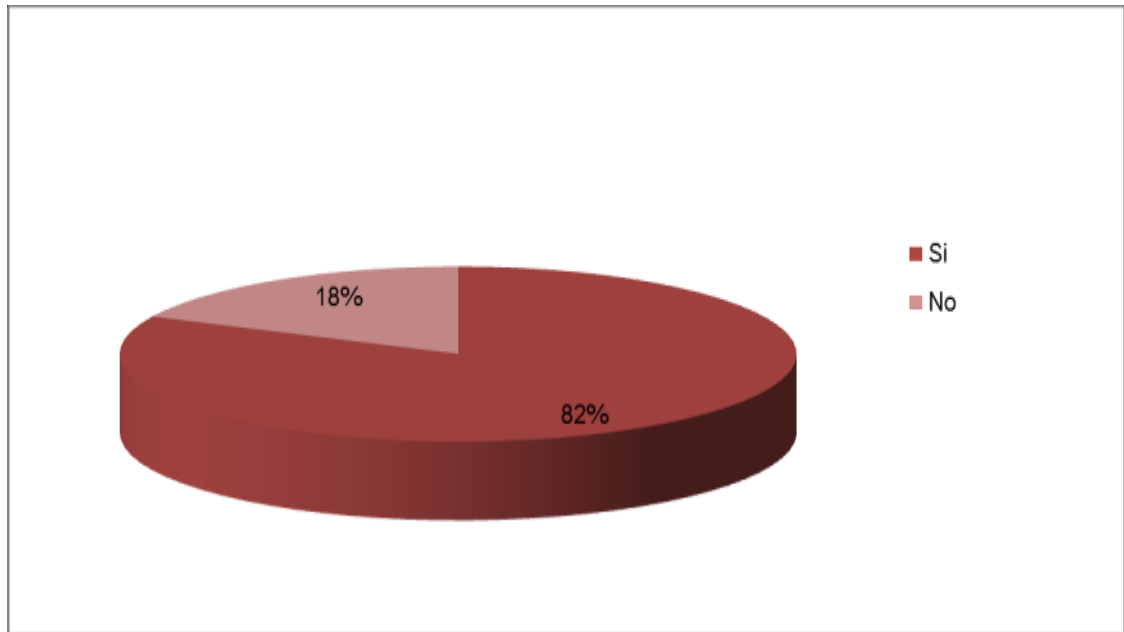
**Análisis:** El 44% de los usuarios de la Alcaldía opinan que realizan sus pagos por la responsabilidad que tienen como ciudadanos, en cambio el 51% acepta que realiza dichos pagos porque se lo exigen. Solo un 5% no respondió.

### Pregunta 13

¿Le gustaría que existiera una delegación distrital de la Alcaldía cerca de su lugar de residencia, que este pendiente de las necesidades de su comunidad?

Objetivo. Conocer el grado de aceptación por parte de la población ante la creación de una delegación distrital.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	251	82%
No	55	18%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>



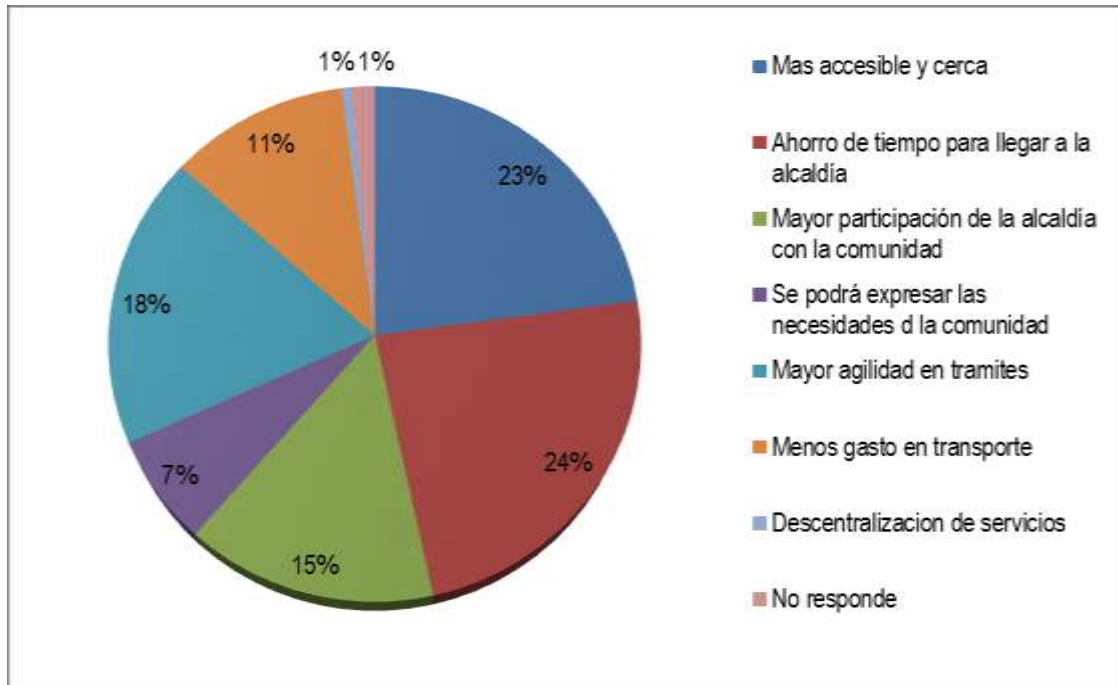
**Análisis:** Se determinó que 2 de cada 10 usuarios de la Alcaldía no consideran la posibilidad de que exista una delegación distrital cerca de su comunidad, en cambio 8 de cada 10 si le gustaría que está existiera para que estuviera pendiente de sus necesidades.

#### Pregunta 14

¿Qué beneficios considera que tendría usted, con la creación de una delegación distrital cerca de su lugar de residencia?

Objetivo. Determinar las expectativas de la población ante la creación de una delegación distrital.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Más accesible y cerca	77	23%
Ahorro de tiempo para llegar a la alcaldía	80	24%
Mayor participación de la alcaldía con la comunidad	50	15%
Se podrá expresar las necesidades d la comunidad	23	7%
Mayor agilidad en tramites	62	18%
Menos gasto en transporte	38	11%
Descentralización de servicios	2	1%
No responde	5	1%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** La accesibilidad y cercanía, el ahorro de tiempo para llegar a la Alcaldía y la mayor agilidad en trámites con el 23%, 24% y 18% respectivamente son los mayores beneficios que considera el usuario que tendría su comunidad con la creación de una delegación distrital.

### Pregunta 15

Si existiera esta delegación distrital ¿Cuáles de las siguientes áreas de servicios le gustaría que se prestaran a su comunidad?

Objetivo. Determinar la demanda futura para la creación de delegaciones distritales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Área financiera	189	18%
Catastro/inmueble	114	11%
Comercio informal	69	7%
Desarrollo local	202	19%
Ordenamiento territorial	70	7%
Registros y servicios	212	20%
Relaciones publicas	66	6%
Áreas que brindan servicios por tasas	126	12%
<b>Total</b>	<b>1048</b>	<b>100%</b>





**Análisis:** Como se puede observar, el área de servicios que más frecuencia posee es el de registro y servicios con un 20% del total, además las áreas de desarrollo local, financiera y que cobran servicios por tasas también obtuvieron un porcentaje alto con el 19%, 18% y 12% respectivamente.

**ANEXO N° 13**  
**FOTOGRAFÍAS DE REUNIÓN**  
**CON EL CONCEJO**  
**MUNICIPAL**



Un integrante del grupo (Aldo Alvarado) expone brevemente al Concejo Municipal de Soyapango el proyecto de tesis en general y el avance alcanzado hasta ese momento.



Aldo Alvarado explica a los concejales los diferentes ítems del cuestionario que llenaran, ya que ellos constituyen uno de los cuatro universos con los que cuenta la investigación.

**ANEXO N°14**  
**FOTOGRAFÍAS DE REUNIÓN**  
**CON DELEGADOS**  
**MUNICIPALES**



Kriscia Toledo (integrante del grupo) hace una presentación a los delegados municipales sobre las generalidades del proyecto de creación de delegaciones distritales y explica en qué momento de la investigación se encuentran.



Los delegados municipales se encuentran respondiendo al cuestionario.

**ANEXO N° 15**  
**DIVISIÓN TERRITORIAL**  
**DISTRITO MUNICIPAL N° 1**  
**(ZONAS 1, 2, 3 Y 5)**



# **ANEXO N° 16**

**DIVISIÓN TERRITORIAL  
DISTRITO MUNICIPAL N° 2  
(ZONAS 4, 6, 7, 8, 9 y 16)**





# **ANEXO N° 17**

**DIVISIÓN TERRITORIAL  
DISTRITO MUNICIPAL N° 3  
(ZONAS 10, 11, 12, 13, 14 y  
15)**



**ANEXO N° 18**  
**CÁLCULO DE CAPACIDAD**  
**INSTALADA POR CADA**  
**SERVICIO EN LA**  
**DELEGACIÓN DISTRITAL**

## CÁLCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA PARA LA DELEGACIÓN DISTRITAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

### ÁREA DE REGISTRO FAMILIAR

N° de empleados: 2

Días laborales anuales: 240 días

Minutos diarios disponibles: 960 minutos

Servicio	(A) Proporción de demanda	(B) Tiempo por servicio	Usuarios atendidos diariamente*	Usuarios atendidos anualmente**
Asentamiento de recién nacidos	6.9%	4.5 min	14	3,360
Asentamiento de defunción	2.1%	4.5 min	4	960
Asentamiento de matrimonio	2.2%	3.0 min	7	1,680
Asentamiento de divorcio	0.4%	3.0 min	1	240
Marginaciones	10.4%	4.0 min	24	5,760
Certificaciones de partidas	78%	5.0 min	149	35,760
Totales	100%			47,760

\*960 min diarios se multiplica por el porcentaje de demanda de servicio y luego el resultado es dividido por el tiempo empleado en atender a cada usuario. Ejemplo en Asentamiento de recién nacidos:

$$960 \text{ min} \times 6.9\% = 66.24 \text{ min} / 4.5 \text{ min} = 14 \text{ usuarios al día}$$

\*\*Usuarios atendidos diariamente multiplicado por el número de días laborales anuales.

## ÁREA DE CUENTAS CORRIENTES

N° de empleados: 2

Días laborales anuales: 240 días

Minutos diarios disponibles: 960 minutos (480 min por empleado)

Servicio	(A) Proporción de demanda	(B) Tiempo por servicio	Usuarios atendidos diariamente*	Usuarios atendidos anualmente**
Emisión de estados de cuenta	100%	5.5 min	87	20,880
Emisión de solvencias	100%	25 min	19	4,560
Totales				25,440

\*480 min dividido por el tiempo por servicio. Ej:  $480 \text{ min} / 5.5 \text{ min} = 87$

\*\*Usuarios atendidos diariamente multiplicado por 240 días laborales. Ej:  $87 \times 240 = 20,880$  usuarios.

## ÁREA DE REGISTRO TRIBUTARIO

N° de empleados: 1

Días laborales anuales: 240 días

Minutos diarios disponibles: 480 min



Servicio	(A) Proporción de demanda	(B) Tiempo por servicio*	Usuarios atendidos diariamente**	Usuarios atendidos anualmente***
Asesoría tributaria	86.5%	4.5 min	92	11.040****
Permisos y licencias	4.2%	19.5 min	1	240
Apertura de negocios	6.2%	19.5 min	1	240
Cierre de negocios	3.1%	15.5 min	1	240
Totales	100%			11,760

\*Se considera como tiempo de servicio solo los tiempos utilizados en la realización de actividades de este departamento. Por ejemplo para permisos y licencias el tiempo total de este servicio es de 59.5 min; pero solo 19.5 min dependen directamente del área de registro tributario.

\*\*480 min diarios se multiplica por el porcentaje de demanda de servicio y luego el resultado es dividido por el tiempo empleado en atender a cada usuario. Ejemplo en Permisos y licencias:

$480 \text{ min} \times 4.2\% = 20.16 \text{ min} / 19.5 \text{ min} = 1 \text{ usuario al día.}$

\*\*\* Usuarios atendidos diariamente multiplicado por 240 días laborales. Ej:  $1 \times 240 = 240$  usuarios.

\*\*\*\*Se redujo a la mitad el número de usuarios por exceder demasiado a la demandada esperada; ese tiempo será utilizado para realizar otras funciones de orden administrativo relacionadas con su puesto.

## CAJA

N° de empleados: 1

Días laborales anuales: 240 días

Minutos diarios disponibles: 480 min

Servicio	(A) Proporción de demanda	(B) Tiempo por servicio	Usuarios atendidos diariamente*	Usuarios atendidos anualmente**
Pago de impuestos	100%	3.5	137	20,000
Totales				20,000

\*480 min diarios se multiplica por el porcentaje de demanda de servicio y luego el resultado es dividido por el tiempo empleado en atender a cada usuario. Ejemplo:

$$480 \text{ min} \times 100\% = 480 \text{ min} / 3.5 \text{ min} = 137 \text{ usuario al día.}$$

\*\*El cajero es capaz de atender hasta 137 usuarios al día, pero como también tiene asignadas otras actividades además de realizar el cobro de impuestos, se disminuye el número de usuarios atendidos anualmente a 20,000.



**ANEXO N° 19**

**FLUJOGRAMAS DE  
PROCEDIMIENTOS DE LOS  
SERVICIOS  
DESCONCENTRADOS A LA  
DELEGACIÓN DISTRITAL**

## **SIMBOLOGÍA SEGÚN NORMAS ANSI**

### **Inicio o termino**



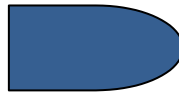
Indica el inicio o terminación del flujo.

### **Operación**



Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.

### **Demora**



Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En ocasiones, el propio proceso exige una demora.

### **Documento**



Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

### **Desplazamiento o transporte**



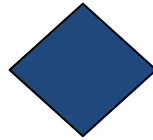
Indica el movimiento de los empleados, material o equipo de un lugar a otro.

**Conector de página**












Representa un enlace o conexión de una página a otra

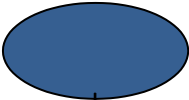




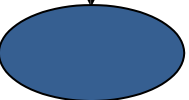
**Decisión o alternativa**

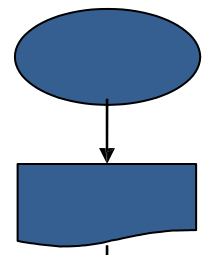



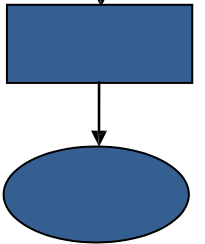








Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Procedimiento: <b>Certificación de partidas</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1				
1		Usuario	Llena formulario.	1 min
2		Usuario	Entrega formulario a encargado.	0.5 min
3		Encargado	Busca partida en el sistema.	0.5 min
4		Usuario	Paga valor de partida en caja.	1.5 min
5		Usuario	Entrega recibo a encargado.	0.5 min
6		Encargado	Imprime partida al usuario.	0.5 min
7		Encargado	Entrega partida al usuario.	0.5 min
				
<b>Total</b>				<b>5 minutos</b>




















Procedimiento: <b>Emisión de asentamientos de recién nacidos</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1				
1		Encargado	Recibe al usuario y los documentos para efectuar el trámite.	0.5 min
2		Encargado	Entrega al usuario un formulario para ser completado.	0.25 min
3		Usuario	El usuario completa el formulario.	1.0 min
4		Usuario	El usuario entrega el formulario lleno al encargado.	0.25 min
5		Encargado	Verifica el formulario.	1 min
6		Encargado	Efectúa el registro de asentamiento.	1.0 min
7		Encargado	Entrega boleta de asentamiento al usuario.	0.5 min
<b>Total</b>				<b>4.5 min</b>











Procedimiento: <b>Emisión de asentamientos de matrimonio y divorcio.</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1				
	↓			
1		Encargado	Recibe al usuario y el oficio del mismo para realizar el trámite.	0.5 min
	↓			
2		Encargado	Revisa el oficio.	0.5 min
	↓			
3		Encargado	El encargado efectúa el registro de asentamiento en el sistema.	1.0 min
	↓			
4		Usuario	El usuario verifica el registro.	1.0 min
	↓			
				
<b>Total</b>				<b>3 min</b>















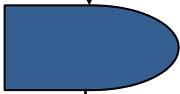




Procedimiento: <b>Emisión de asentamientos de defunción.</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1		Encargado	Recibe al usuario y su documentación para realizar el trámite.	0.5 min
2		Encargado	Revisa la documentación.	1.0 min
3		Encargado	El encargado efectúa el registro de defunción en el sistema.	1.0 min
4		Usuario	El usuario verifica el registro.	1.0 min
5		Encargado	Se imprime asentamiento y se entrega al usuario.	1.0 min
<b>Total</b>				<b>4.5 min</b>

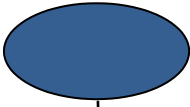



Procedimiento: <b>Emisión de marginaciones.</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1				
1		Encargado	Recibe al usuario y el oficio del mismo para realizar el trámite.	0.5 min
2		Encargado	Revisa el oficio.	1.0 min
3		Encargado	El encargado efectúa el registro en el sistema.	1.5 min
4		Usuario	El usuario verifica el registro.	1.0 min
				
<b>Total</b>				<b>4 min</b>




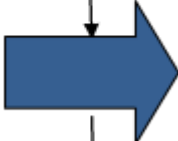








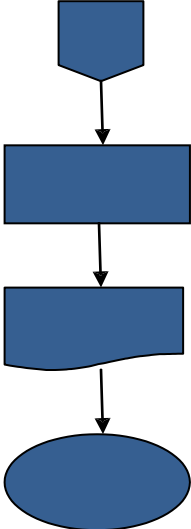
Procedimiento: <b>Emisión de estados de cuenta</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
1	 	Contribuyente	Le comunica el trámite a realizar	0.5 min
2	 	Encargado	Pregunta por el nombre de propietario del inmueble	0.5 min
3	 	Contribuyente	Le da la información requerida.	0.5 min
4	 	Encargado	Busca al propietario en el sistema	0.5 min
5	 	Encargado	Verifica el nombre con el contribuyente	2 min
6	 	Encargado	Manda a imprimir el estado de cuenta	0.5 min
7	 	Encargado	Se levanta a traer la(s) impresión(es)	0.5 min
8	 	Encargado	Entrega al contribuyente el estado de cuenta	0.5 min
	 			
			<b>Total</b>	<b>5.5 min</b>










Procedimiento: <b>Emisión de estados de solvencias</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
1		Contribuyente	Le comunica el trámite a realizar	0.5 min
2		Encargado	Pregunta por el nombre de propietario del inmueble	0.5 min
3		Contribuyente	Le da la información requerida.	0.5 min
4		Encargado	Busca al propietario en el sistema	0.5 min
5		Encargado	Verifica el nombre con el contribuyente	2 min
6		Encargado	Manda a imprimir el estado de cuenta	0.5 min
7		Encargado	Se levanta a traer la(s) impresión(es)	0.5 min
8		Encargado	Entrega al contribuyente el estado de cuenta	0.5 min
				

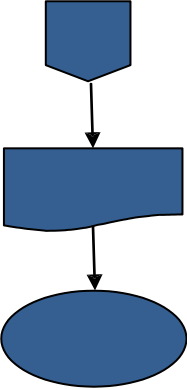
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
9	 	Contribuyente	Pasa a caja a cancelar el pago de la solvencia y el monto pendiente si lo tuviera	0.5 min
10	 	Contribuyente	Entrega al cajero el importe del pago	0.5 min
11	 	Cajero	Recibe el importe del pago emite el recibo y lo firma	2.5 min
12	 	Cajero	Entrega el original al contribuyente y el cambio si es necesario	0.5 min
13	 	Contribuyente	Entrega el recibo cancelado y el estado de cuenta en el cubículo de cuentas corrientes	1 min
14	 	Encargado	Entrega una contraseña de reclamo	0.5 min
15	 	Encargado	Verifica datos del contribuyente	12 min
16	   	Encargado	Emite solvencia y se la entrega al contribuyente	2 min
<b>Total</b>				<b>25 min</b>

Procedimiento: <b>Pago de impuestos</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1		Contribuyente	Entrega recibo e importe a pagar	0.5 min
2		Cajero	Recibe recibo e importe a pagar	0.5 min
3		Cajero	Si se trata de un aviso-recibo lo firma. De lo contrario emite el recibo de ingreso y lo firma.	2 min
4		Cajero	Entrega el original al contribuyente y el cambio si es necesario	0.5 min
<b>Total</b>				<b>3.5 min</b>




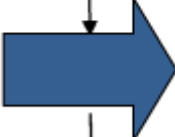






Procedimiento: <b>Extensión de permisos o licencias.</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
1		Usuario	Llega a delegación.	1 min
2		Encargado	Verifica información.	10 min
3		Inspector	Inspecciona lugar.	30 min
4		Inspector	Realiza informe.	10 min
5		Encargado	Obtiene monto a pagar.	5 min
6		Usuario	Le extienden recibo.	1 min
7		Usuario	Cancela recibo en caja.	1 min
8		Usuario	Entrega copia de recibo.	0.5 min
				

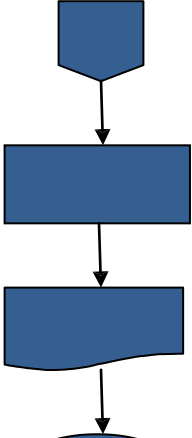
9	 <pre> graph TD     A{{ }} --&gt; B[ ]     B --&gt; C[ ]     C --&gt; D([ ]) </pre>	Encargado	Verifica recibo.	0.5 min
10		Encargado	Entrega permiso o licencia.	0.5 min
<b>Total</b>				<b>59.5 min</b>

Procedimiento: <b>Apertura de un negocio.</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
1		Usuario	Llega a delegación.	1 min
2		Encargado	Verifica información.	10 min
3		Encargado	Realiza resolución.	5 min
4		Encargado	Extiende recibo.	1 min
5		Usuario	cancela recibo en caja.	1 min
6		Usuario	Entrega copia de recibo.	0.5 min
7		Encargado	Verifica recibo.	0.5 min
				

8		Encargado	Entrega permiso o licencia.	0.5 min
<b>Total</b>				<b>19.5 min</b>



Procedimiento: <b>Cierre de negocio</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
				
1		Usuario	Llega a delegación.	1 min
2		Encargado	Verifica información.	10 min
3		Inspector	Inspecciona negocio.	30 min
4		Inspector	Realiza informe.	10 min
5		Usuario	Llega a delegación.	1 min
6		Encargado	Extiende recibo.	1 min
7		Usuario	Cancela recibo en caja.	1 min
8		Usuario	Entrega copia de recibo.	0.5 min
				

9	 <pre> graph TD     A{{ }} --&gt; B[ ]     B --&gt; C[ ]     C --&gt; D([ ]) </pre>	Encargado	Verifica recibo.	0.5 min
10		Encargado	Entrega orden de cierre de negocio.	0.5 min
<b>Total</b>				<b>55.5 min</b>

Procedimiento: <b>Asesorías</b>				
No.	Símbolo	Responsable	Actividad	Tiempo
1		Encargado	Atiende a usuario.	1 min
2		Usuario	Informa del trámite.	1 min
3		Encargado	Proporciona información.	2 min
4		Encargado	Proporciona solicitud.	0.5 min
			<b>Total</b>	<b>4.5 min</b>

**ANEXO N° 20**

**PROPUESTA DE MANUAL  
DE DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS DE LA  
DELEGACIÓN DISTRITAL**

# **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**

**DELEGACIÓN DISTRITAL**

**ELABORADOR POR: GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

**APROBADO POR:**

**FECHA DE APROBACIÓN:**

## **A. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Los objetivos que se pretenden lograr, con la elaboración del Manual de Descripción de Puestos, son los siguientes:

- Auxiliarse de una herramienta técnico administrativa que contribuya a guiar a los empleados de la delegación distrital en el desempeño óptimo de sus actividades de trabajo.
- Establecer de manera clara y ordenada las actividades a seguir dentro de la delegación distrital por cada uno de los miembros que la integran.
- Proporcionar una descripción sistemática de las funciones que les corresponde a cada puesto y los requisitos que el puesto exige, para el normal funcionamiento de la delegación distrital.

## **B. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborado para aplicarlo a los puestos de trabajo de la delegación distrital de la Alcaldía Municipal de Soyapango, a fin de mejorar su organización y funcionamiento.

## **C. NORMAS PARA SU USO**

Las normas que serán, necesarias cumplir, a fin de verificar el adecuado uso del manual son las siguientes:

- Se deberá orientar al personal de la delegación distrital para que haga uso del manual, ya que en él encontrarán las funciones generales y específicas que les corresponderán desarrollar.
- Todos los empleados que laboran en el interior de la delegación distrital deberán conocer el Manual de Descripción de Puestos.
- El manual servirá de modelo para la descripción de nuevos puestos de trabajo que requiera la delegación distrital.
- El Administrador de la delegación será el encargado de divulgarlo a todos los miembros de la misma.

A nivel general el manual está estructurado de la siguiente manera:

- A. Objetivos.
- B. Ámbito de aplicación.
- C. Normas para su uso.
- D. Instrucciones para su actualización.
- E. Organigrama de la delegación distrital.

A nivel específico el manual está estructurado por:

1. Objetivo del puesto.
2. Políticas del puesto.
3. Función general del puesto.
4. Funciones específicas del puesto.
5. Requisitos del puesto.

6. Condiciones de trabajo.
7. Relaciones de coordinación.

Para efectos de presentación del manual, se le ha asignado un código específico que está representado alfanuméricamente, la(s) primer(as) letras son las abreviatura de las primeras letras del departamento correspondiente y el numero que le sigue es colocado de forma correlativa empezando por los puestos de dirección y así sucesivamente.

#### **D. INSTRUCCIONES PARA SU ACTUALIZACIÓN**

Las instrucciones que serán necesarias cumplir para actualizar el manual son las siguientes:

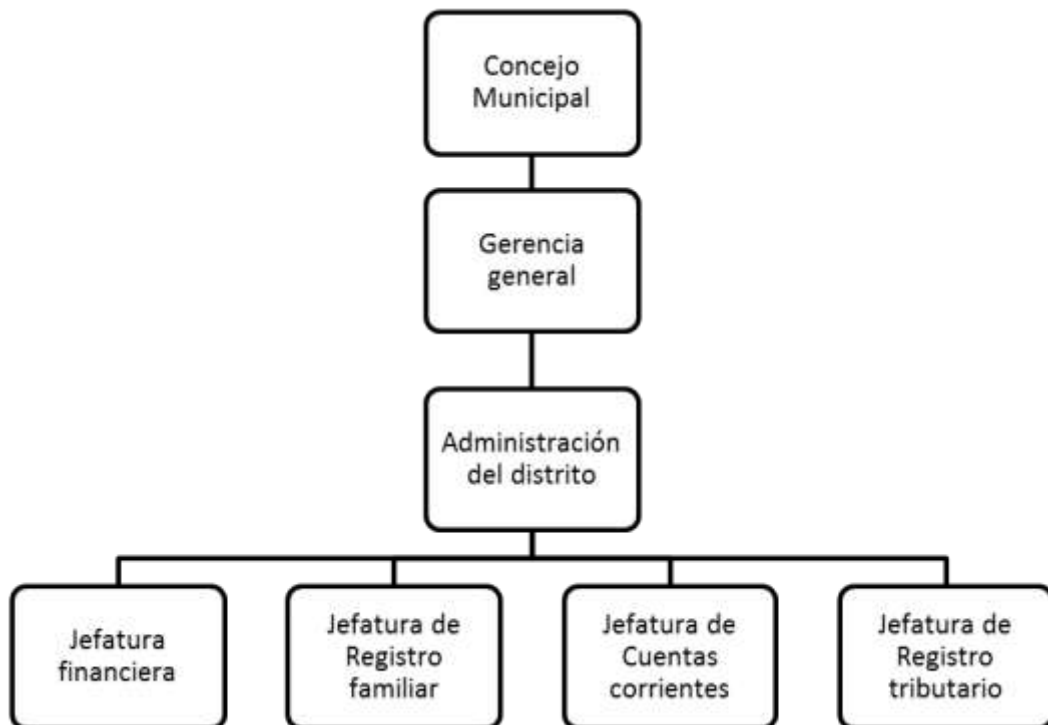
- Se deberá notificar al Concejo Municipal, que se harán modificaciones en el Manual de Descripción de Puestos para su respectiva aprobación.
- Se modificará el presente Manual siempre que se efectúe un cambio en las funciones de un puesto de trabajo determinado, o que los requisitos estipulados para algún puesto sean de igual manera, modificados o reformados.
- Si se modifica los elementos contenidos en el Manual de Descripción de Puestos se deberá sustituir la(s) página(s), colocando en la parte inferior de estas, la fecha de actualización.



## E. ORGANIGRAMA DE LA DELEGACIÓN DISTRITAL

Organigrama de delegación distrital

Alcaldía Municipal de Soyapango



**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Fecha de elaboración:** Noviembre 2010



**Manual de descripción de puestos**  
**Alcaldía Municipal de Soyapango**

PAGINA: 1

**TITULO DEL PUESTO:**

Administrador de delegación

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Dirección

**CODIGO:**

A1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Gerente general

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Jefe de registro familiar, jefe de registro tributario, jefe de cuentas corrientes, jefe financiero, cajero.

**OBJETIVO:**

Dirigir, coordinar y evaluar las actividades a realizarse dentro de la delegación distrital de forma que conlleven a la realización de los objetivos de esta, mediante la implementación de Políticas municipales.

**POLITICAS:**

Proporcionar a los usuarios de los servicios una atención eficiente y eficaz a través del buen manejo de los recursos de la delegación distrital.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Planificar, coordinar y supervisar el trabajo de los diferentes Departamentos bajo su cargo, con la finalidad de brindar un excelente servicio a la población.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar el plan de trabajo de la delegación distrital.
- Organizar, Dirigir y Coordinar las actividades y el personal de la delegación.
- Elaborar informes de seguimiento al plan de trabajo presentado.
- Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la delegación.
- Establecer las prioridades sobre la capacitación del recurso humano de la Unidad.
- Asistir a capacitaciones.
- Todas aquellas funciones que vayan encaminadas a mejorar el funcionamiento de la delegación distrital.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 2**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Graduado de Administración de empresas o carreras afines.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - Contabilidad gubernamental, Fiscal y Patrimonial.
  - Leyes Mercantiles, Fiscales, Tributarias, Municipales, Ordenanzas y Ley General Tributaria Municipal.
4. HABILIDADES
  - Para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.
  - Alto grado de liderazgo.
  - Habilidad para redactar informes.
  - Para tratar al público con amabilidad y cortesía.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 30 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$1,000.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Jefe financiero, jefe de cuentas corrientes, jefe de registro familiar, jefe de registro tributario y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Ninguna.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 3**

**TITULO DEL PUESTO:**

Jefe Financiero

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Dirección

**CODIGO:**

F1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Administrador de delegación distrital

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Ninguna

**OBJETIVO:**

Garantizar e incrementar los ingresos y hacer eficiente los métodos de cobros, así como supervisar que las erogaciones se hagan con base a las leyes vigentes.

**POLITICAS:**

- Proponer una Estructura Presupuestaria que sea acorde a la realidad de la Municipalidad.
- Notificar oportunamente la aprobación del presupuesto.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Establecer políticas y procedimientos que permitan realizar un eficiente control de los recursos financieros de la municipalidad en el distrito, así mismo, velar por el cumplimiento de las normativas financieras públicas.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar la programación financiera de la delegación distrital.
- Seguir las normas establecidas para mantener un sistema de control en la recepción de fondos.
- Supervisar y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y toda disposición normativa aplicable al control de las operaciones de ingreso y erogación de fondos.
- Controlar la recepción de fondos por los diversos servicios que la delegación distrital presta a la población.
- Elaborar informes periódicos de trabajo realizado y el avance del plan de trabajo.
- Participar en la programación del gasto e inversiones de la delegación distrital.
- Coordinar las actividades con la gerencia financiera.
- Realizar las demás funciones que de acuerdo a los requerimientos del Alcalde, Gerente General y Gerente financiero le sean asignadas.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 4**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Graduado en Contaduría Pública.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - Normas de Control Interno Específicas.
  - Presupuestos Municipales.
  - Contabilidad gubernamental.
  - Sobre disposiciones legales relacionadas con el manejo de fondos, Contabilidad Fiscal, Patrimonial y Gubernamental.
4. HABILIDADES
  - Alto grado de Liderazgo
  - Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.
  - Habilidad para redactar informes financieros.
  - Habilidad para interpretar estados financieros.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 30 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$800.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital, jefe de cuentas corrientes, jefe de registro tributario y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Ninguna.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 5**

**TITULO DEL PUESTO:**

Jefe de registro familiar

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Dirección

**CODIGO:**

RF1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Administrador de delegación distrital

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Colaborador

**OBJETIVO:**

Lograr satisfacción ciudadana por los servicios que ofrece el departamento.

**POLITICAS:**

Proporcionar a los usuarios de los servicios jurídicos-administrativos una atención eficiente y eficaz.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Planificar, coordinar y ejecutar las actividades del Registro del Estado Familiar, con el fin de brindar un eficiente servicio al público en general.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar el plan de trabajo de la Unidad.
- Orientación al usuario.
- Asesorar al público en diferentes casos, evacuando aquellas que no pueden superarse por el colaborador del departamento.
- Preparar y presentar informes técnicos sobre la gestión de la Unidad.
- Llevar control de expedientes o documentos relacionados a su área de trabajo.
- Enviar y recibir correspondencia.
- Recibir, tramitar y contestar oficios de Instituciones públicas o privadas.
- Revisar que los documentos que elaboran los colaboradores cumplan con los requisitos establecidos.
- Elaborar requisiciones de material y equipo de oficina.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 6**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Graduado en Ciencias Jurídicas.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - En Leyes Municipales y Civiles.
  - Reglamento de Corte de Cuentas.
4. HABILIDADES
  - Para interpretar instrucciones verbales y / o escritas.
  - Para redactar y presentar Informes Técnicos.
  - Para llevar control de correspondencia y archivo.
  - Para asesorar al personal de la dependencia bajo su cargo.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 30 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$800.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Fiscalía General de la República, Juzgados en General, Procuraduría General de la República, PNC, DIGESTYC, TSE, AFP's, Dirección General de Migración, Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección General de Centros Penales, DuiCentros, Instituto de Medicina Legal, RNPN, Ministerio de Salud.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 7**

**TITULO DEL PUESTO:**

Colaborador

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Operativo

**CODIGO:**

RF2

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Jefe de registro familiar

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Ninguna

**OBJETIVO:**

Lograr satisfacción ciudadana por los servicios que ofrece el departamento.

**POLITICAS:**

Proporcionar a los usuarios de los servicios jurídicos-administrativos una atención eficiente y eficaz.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Prestar servicios a la comunidad en general.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Asentar partidas de nacimiento, matrimonio, divorcio y defunción.
- Marginar partidas nacimiento, matrimonio, divorcio y defunción.
- Realizar la extensión de partidas al público que lo solicite.
- Elaborar y actualizar índices de nacimiento, defunción, matrimonios y divorcios.
- Enviar correspondencia a otras Municipalidades, para efectos de marginación.
- Archivar correspondencia recibida y demás documentación interna.
- Llevar control de expedientes o documentos relacionados a su área de trabajo.
- Realizar todas aquellas actividades que sean asignadas por el Jefe (a) del Departamento y que sean inherentes a sus funciones laborales.





**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 8**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Bachiller en cualquier especialidad.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - En métodos y prácticas modernas de oficina.
  - En manejo y resguardo de archivos
  - Fundamentos sobre reglas gramaticales y ortográficas.
4. HABILIDADES
  - Para interpretar instrucciones verbales y / o escritas.
  - Para llevar control de correspondencia y archivo.
  - Para redactar correspondencia y otros documentos.
  - Para tratar al público con amabilidad y cortesía.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 20 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$400.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital, jefe de registro familiar y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Ninguna.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 9**

**TITULO DEL PUESTO:**

Jefe de cuentas corrientes

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Dirección

**CODIGO:**

CC1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Administrador de delegación distrital

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Auxiliar contable

**OBJETIVO:**

Dirigir las actividades a realizarse dentro de la Unidad de forma que conlleven a la realización de los objetivos de esta, mediante la implementación de políticas de cobro que coadyuven a la recuperación de Impuestos y Tasas Municipales.

**POLITICAS:**

Mantener en forma actualizada los cuentas de los contribuyentes de la municipalidad

**FUNCIÓN GENERAL:**

Planificar, coordinar y supervisar el trabajo del Departamento de Cuentas Corrientes, con la finalidad de brindar un excelente servicio a los contribuyentes, así como a mantener una tasa de mora al mínimo posible, para beneficio de la Municipalidad.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar el plan de trabajo de la Unidad.
- Organizar, Dirigir y Coordinar las actividades y el personal de su Departamento.
- Determinar la cartera de contribuyentes morosos, mediante registros que faciliten la obtención de información.
- Gestionar el cobro a través de la colaboración de CAESS.
- Revisar y actualizar los procesos de trabajo de su Departamento.
- Elaborar informes de seguimiento al plan de trabajo presentado
- Implementar los mecanismos jurídicos que contribuyan a la recuperación de mora en el cobro de impuestos.
- Preparar y presentar informes técnicos sobre la ejecución mensual de cobros, situación de mora y trámites jurídicos en proceso.
- Verificar que el proceso de gestión de cobros, sea el adecuado y oportuno.
- Atender al público.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA:10**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Graduado en Contaduría Pública o Administración de Empresas.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - Disposiciones legales en el manejo de fondos.
  - Contabilidad gubernamental, Fiscal y Patrimonial.
  - Leyes Mercantiles, Fiscales, Tributarias, Municipales, Ordenanzas y Ley General Tributaria Municipal.
  - Experiencia en control de Tasas y Tributos municipales.
4. HABILIDADES
  - Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.
  - Capacidad en la toma de decisiones.
  - Habilidad para análisis de información.
  - Para asesorar al personal de la dependencia bajo su cargo.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 30 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$800.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital, jefe financiero y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Fiscalía, Corte de Cuentas, Ministerio de Hacienda, Empresas Contribuyentes, ISDEM, COMURES, CAESS.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 11**

**TITULO DEL PUESTO:**

Auxiliar contable

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Operativo

**CODIGO:**

CC2

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Jefe de cuentas corrientes

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Ninguna

**OBJETIVO:**

Brindar una mejor atención a los contribuyentes.

**POLITICAS:**

Mantener en forma actualizada los cuentas de los contribuyentes de la municipalidad

**FUNCIÓN GENERAL:**

Encargado de elaborar y registrar todas las transacciones de la Municipalidad, en los libros contables correspondientes.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Recibir los documentos al contribuyente y tramitar la búsqueda de la tarjeta correspondiente.
- Atender al público.
- Elaborar estados de cuenta.
- Revisar que las fechas y los saldos de los estados sean los correctos.
- Ingresar expedientes.
- Eliminar cuentas cerradas, contribuyentes y empresas.
- Elaborar recibos.
- Atención por reclamos de CAESS.
- Aplicación de resoluciones.
- Abonos a tarjetas.
- Ordenar tarjetas en el sistema.
- Ordenar recibos por mes, con fecha y numero correlativo
- Sacar las tarjetas para que paguen los contribuyentes sus impuestos.
- Buscar las resoluciones de comercio y de inmuebles para que le hagan las rectificaciones y cierres.
- Ingreso de tarjetas en el nuevo sistema.
- Otras actividades que sean inherentes a su puesto y que sean asignadas por el Jefe.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 12**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Bachillerato técnico vocacional, opción comercial.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - Contabilidad gubernamental.
  - Leyes Mercantiles, Fiscales, Tributarias, Municipales.
  - Catálogo de cuentas.
4. HABILIDADES
  - Manejo de contómetro.
  - Manejo de equipo de oficina.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD:
  - Mínimo 20 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$400.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital, Jefe de Cuentas Corrientes y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Ninguna.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 13**

**TITULO DEL PUESTO:**

Jefe de registro tributario

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Dirección

**CODIGO:**

RT1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Administrador de delegación distrital

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Ninguna

**OBJETIVO:**

Maximizar la recolección tributaria municipal de tasas e impuestos mediante el registro de estos.

**POLITICAS:**

Generar los ingresos tributarios en concepto de impuestos o tasas por servicios otorgados por la Alcaldía.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Planificar, coordinar y controlar las diferentes actividades del Departamento con el objeto de atender con eficiencia los requerimientos necesarios relacionados con la Administración Tributaria Municipal y otros requerimientos del mismo orden.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Formular el plan anual de trabajo del Departamento.
- Atender al público en general.
- Elaborar planes y programas de fiscalización, orientados al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los diferentes sectores económicos.
- Elaborar y presentar informes periódicos sobre el estado de la base tributaria municipal.
- Coordinar la investigación y el análisis sobre informes de requerimientos técnicos a contribuyentes por servicios a inmuebles y por actividad comercial.
- Evaluar la ejecución del plan anual de trabajo.
- Elaborar informe mensual sobre las actividades realizadas.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 14**

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Licenciatura en Contaduría Pública o carrera afín.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - En leyes de impuestos municipales.
4. HABILIDADES
  - Para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo.
  - De análisis de información.
  - Para tratar al público con amabilidad y cortesía.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 30 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$800.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: CNR, DPC, Ministerio de Hacienda.



**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

**PAGINA: 15**

**TITULO DEL PUESTO:**

Cajero (a)

**FAMILIA DE PUESTOS:**

Operativo

**CODIGO:**

C1

**DEPENDENCIA JERARQUICA:**

Administración de delegación distrital

**SUPERVISION EJERCIDA:**

Ninguna

**OBJETIVO:**

Lograr satisfacción ciudadana por los servicios que ofrece el departamento.

**POLITICAS:**

Proporcionar a los usuarios de los servicios una atención eficiente y eficaz.

**FUNCIÓN GENERAL:**

Realizar conforme a ley la recolección de dinero, producto de los diferentes servicios realizados en esta delegación distrital, con el fin de brindar un eficiente servicio al público en general.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Llevar control de expedientes y documentos relacionados a su área de trabajo.
- Realizar el cobro mediante recibo, de los diferentes servicios que se ofrecen en la delegación distrital.
- Realizar todos los días, remesas de ingresos.
- Registrar y controlar los ingresos diarios y remesas.
- Realizar cualquier otra actividad que sea inherente a su cargo.





**Manual de descripción de puestos  
Alcaldía Municipal de Soyapango**

PAGINA: 16

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

1. EDUCACIÓN: Bachiller opción Contador.
2. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares.
3. CONOCIMIENTOS:
  - Contabilidad General.
  - Reglamento de Corte de Cuentas.
  - Normas de Control Interno.
4. HABILIDADES
  - Para interpretar instrucciones verbales y / o escritas.
  - Para interpretar Leyes y Reglamentos.
  - Para tratar al público con amabilidad y cortesía.
5. DESTREZAS:
  - Dominio de paquetes computacionales.
6. EDAD: Mínimo 25 años.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

1. SALARIO: \$350.
2. AMBIENTE: Agradable.
3. JORNADA LABORAL: De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**RELACIONES DE COORDINACION**

1. INTERNAS: Administración de la delegación distrital y personal de la Alcaldía Municipal.
2. EXTERNAS: Ninguna.

**ANEXO N° 21**

**PRESUPUESTOS DE  
ENERGÍA ELÉCTRICA Y  
ADECUACIÓN DE LOCAL**

## PRESUPUESTO DE ENERGIA ELECTRICA

Detalle	Consumo mensual	Costo unitario	Total mensual	Total anual
Cargo por energía	2,240kwh*	\$ 0.137969**	\$ 309.05	\$ 3,708.60
Cargo por distribución	1	\$ 12.117	\$ 12.117	\$ 145.41
Cargo por comercialización	1	\$ 0.8025	\$ 0.8025	\$ 9.63
<b>Totales</b>			<b>\$ 321.97</b>	<b>\$ 3,863.64</b>

\*Según simulador de consumo <http://www.aeselsalvador.com/simulador/>

\*\*<http://www.aeselsalvador.com/2009/Portals/0/SitioAES/AvisoCAESS.JPG>

ITEM	PARTIDA	UNIDAD	CANT	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>PRESUPUESTO GENERAL.</b>					
<b>A</b>	<b>TABLA ROCA.</b>				
<b>1</b>	<b>Divisiones de Tabla Roca.</b>				
1,1	Suministro e Instalación de División de Tabla Roca a doble forro con estructura metálica. Se incluye aplicación de pasta y lijado de superficie, finalmente pintura de agua color blanco.	mt <sup>2</sup>	55,00	\$ 20,00	\$ 1.100,00
1,2	Suministro e Instalación de División de Tabla Roca a doble forro con estructura metálica. Media Altura. Se incluye aplicación de pasta y lijado de superficie, finalmente pintura de agua color blanco.	mt <sup>2</sup>	14,00	\$ 22,00	\$ 308,00
1,3	Suministro e Instalación de Cargadero de Tabla Roca a doble forro con estructura metálica, para puerta. Se incluye aplicación de pasta y lijado de superficie, finalmente pintura de agua color blanco.	c/u	6,00	\$ 27,00	\$ 162,00
				Sub-Total.	\$ 1.570,00
<b>2</b>	<b>Carpintería.</b>				
2,1	Suministro e Instalación de Puerta de Tablero para interiores. Se incluye la aplicación de laca para mejorar el acabado de la superficie resaltando la veta natural de la madera. Juego de topes y mochetas incluidos.	c/u	6,00	\$ 145,00	\$ 870,00
2,2	Suministro e instalación de zocalo de madera en divisiones.	mt lin.	55,00	\$ 7,00	\$ 385,00
2,3	Suministro e instalación de pasamanos en divisiones de tabla roca a media altura. Fabricado en madera con aplicación de tinte y sellador para proteger la madera.	mt lin.	18,00	\$ 12,00	\$ 216,00
				Sub-Total.	\$ 1.471,00
<b>3</b>	<b>Desalojo.</b>				
3,1	Limpieza de Área constantemente y Desalojo de material.	s.g.	1,00	\$ 115,00	\$ 115,00
				Sub-Total.	\$ 115,00
<b>B</b>	<b>MOBILIARIO.</b>				
<b>4</b>	<b>Recepción.</b>				
4,1	Mueble de Recepción. Fabricado en Material melamínico. Diseño en L. Posee cubierta de trabajo y recepción de documentos a doble altura, Área de gavetas laterales y porta teclado ergonómico.	s.g.	1,00	\$ 450,00	\$ 450,00
				Sub-Total.	\$ 450,00
<b>5</b>	<b>Tejería.</b>				
5,1	Cubículo de Trabajo fabricado en melamina. Gaveta central con depósitos para billetes y monedas. Juego de 3 gavetas laterales con chapa de seguridad unificada. Posee Vidrio de división entre usuario y empleado.	s.g.	1,00	\$ 375,00	\$ 375,00
				Sub-Total.	\$ 375,00
<b>6</b>	<b>Ventanillas de Servicios.</b>				
6,1	Módulo de Trabajo de Melamina en su estructura y Cubierta post formada en Laminado tipo Wildsonart. Diseño recto. Juego de gavetas laterales con chapa de seguridad y porta teclado central.	c/u	5,00	\$ 245,00	\$ 1.225,00
				Sub-Total.	\$ 1.225,00
<b>C</b>	<b>ACABADOS.</b>				
<b>7</b>	<b>Acabados.</b>				
7,1	Aplicación de Pintura de agua en paredes interiores.	mt <sup>2</sup>	225,00	\$ 2,75	\$ 618,75
				Sub-Total.	\$ 618,75
i	% imprevistos	s.g.	0,03	\$ 5.824,75	\$ 145,62
				Sub-Total.	\$ 145,62
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 5.970,37</b>
<b>FORMA DE PAGO</b>					
	Primer Anticipo.	s.g.	0,40	\$ 5.970,37	\$ 2.388,15
	Segunda Estimación.	s.g.	0,40	\$ 5.970,37	\$ 2.388,15
	Liquidación.	s.g.	0,20	\$ 5.970,37	\$ 1.194,07
<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>					
El tiempo de ejecución de las obras de remodelación es de aproximadamente 20 días, considerando el trabajo en jornadas de 8 horas de lunes a viernes, se considera el trabajo en fin de semana o nocturno para avanzar con el desarrollo de la obra pero en labores de taller.					
Muy atentamente.					
Arq. Manuel Pérez Zavaleta. SOLUCIONES ARQUITECTONICAS					

**ANEXO N° 22**

**COSTO UNITARIO POR  
CADA SERVICIO EN LA  
DELEGACIÓN DISTRITAL**

### COSTO UNITARIO POR CADA SERVICIO EN LA DELEGACIÓN DISTRITAL

Servicios	Costo de insumos	Costo de mano de obra	Costo unitario
Asentamiento de recién nacidos	\$0.23	\$0.75	<b>\$0.98</b>
Asentamiento de defunción	\$0.12	\$0.56	<b>\$0.68</b>
Asentamiento de matrimonio	-----	\$0.38	<b>\$0.38</b>
Asentamiento de divorcio	-----	\$0.38	<b>\$0.38</b>
Marginaciones	-----	\$0.50	<b>\$0.50</b>
Certificaciones	\$0.29	\$0.42	<b>\$0.71</b>
Estado de cuenta	\$0.38	\$0.69	<b>\$1.07</b>
Emisión de solvencias	\$0.44	\$2.38	<b>\$2.82</b>
Pago de impuestos	\$0.06	\$0.12	<b>\$0.18</b>
Asesoría tributaria	\$0.33	\$0.37	<b>\$0.70</b>
Permisos y licencias	\$0.17	\$1.62	<b>\$1.79</b>
Apertura de negocios	\$0.17	\$1.62	<b>\$1.79</b>
Cierre de negocios	\$0.17	\$1.29	<b>1.46</b>