

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

"DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL LOGRO EFICAZ EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN".

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

SILVIA DINORA MENJÍVAR ALVARENGA
ERNESTO VLADIMIR BUSTAMANTE VÁSQUEZ

PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Msc. José Ciriaco Gutiérrez C.

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Director: Lic. Rodolfo Santos Velásquez

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Oportunidad que aprovecho para expresar mi sincera gratitud a Dios Todopoderoso, por apoyarme incondicionalmente en la culminación de este esfuerzo académico que sin duda alguna traerá consigo muchos frutos.

A mis padres, Familia y Amigos que cada uno apporto con sus palabras mucho apoyo y un voto de confianza para no desmayar en el logro de tan importante objetivo.

Al Personal Docente de esta prestigiosa Universidad que facilitaron sus conocimientos.

Finalmente manifestar mi reconocimiento a la Universidad de El Salvador por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de pertenecer al cuerpo de profesionales que forma.

Silvia Dinora Menjívar Alvarenga.

A Dios por iluminarme en el camino, bendiciéndome y protegiéndome en todo el proceso de estudio.

A mis padres, por brindarme los recursos económicos y por sus sabios consejos.

A mis hermanos, mi familia en general y amigos que de una manera u otra me apoyaron para llegar a la finalización de mi carrera.

Ernesto Vladimir Bustamante Vásquez

INDICE

	PAGINA
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	1
A.GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA MEJORA CONTÍNUA PARA EL LOGRO EFICAZ DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	1
1.ANTECEDENTES	1
1.1. Evolución Histórica	1
1.2. Situación geográfica.....	1
1.3. Objetivos de los gobiernos municipales	2
a. Generales.....	2
b. Específicos.....	2
1.4. Funciones de los gobiernos municipales	3
1.5. Estructura organizativa de los gobiernos municipales	3
2. MARCO LEGAL.....	4
2.1. Requisitos de creación de los municipios.	4
2.2. Autonomía de los municipios.	5
2.3. Competencia de los municipios.	6
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.....	7
1. Generalidades del Municipio de Santa Cruz Michapa.....	7
1.1. Antecedentes del Municipio de Santa Cruz Michapa.....	7
1.2. Misión.....	8
1.3. Visión.....	9
1.4. Objetivos.....	9
1.5 Servicios básicos de la Alcaldía Municipal.....	9

1.6. Estructura organizativa actual de la alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.....	10
1.7. Marco Regulatorio Legal.....	10
C.GENERALIDADES DE LA MEJORA CONTINUA.....	11
1. Historia.....	11
2. Definición e importancia.....	13
3. Principios de la Mejora Continua.....	14
4. El ciclo de la Mejora Continua.....	14
5. Herramientas de la mejora continua.....	15
5.1 Análisis Causa-Efecto.....	15
5.2 Hoja de inspección.....	16
5.3 Análisis de Pareto.....	16
5.4 Diagrama de dispersión o Análisis de correlación.....	16
5.5 Gráficos de Control.....	16
6. Plan de Mejora Continua.....	17
6.1 La innovación como complemento de la mejora continua.....	17
6.2 Sistema de Producción Justo a Tiempo.....	18
6.3 Mantenimiento Productivo Total.....	20
6.4 Despliegue de Políticas.....	20
6.5 Sistema de Sugerencias.....	22
D.SERVICIO AL CLIENTE.....	25
1. Definición.....	25
2. Características específicas de los servicios.....	25
3. Elementos del Servicio al Cliente.....	26
3.1. Contacto cara a cara.....	26
3.2. Relación con el cliente.....	26
3.3 Reclamos y cumplidos.....	26

3.4. Instalaciones	26
CAPITULO II.....	27
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.....	27
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
General	27
Específicos	27
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1. Método de investigación	28
2. Fuentes de Información	28
3. Tipo de Investigación	29
4. Tipo de Diseño de Investigación	29
5. Técnicas e Instrumentos de recolección de la información	30
6. Universo y Muestra	30
7. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información	32
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	32
1. Misión y Visión institucional.....	33
2. Planes y objetivos institucionales.....	34
2.1 Planes institucionales	34
2.2 Planes generales	34
2.3 Objetivos institucionales	34
3. Políticas y estrategias institucionales.....	35
3.1 Políticas institucionales	35
3.2 Estrategias institucionales	35
4. Procesos institucionales	36
5. Herramientas de organización.....	37

6. Estructura organizativa	37
7. Clima organizacional	38
8. Motivación, supervisión y comunicación	38
8.1 Motivación	38
8.2 Supervisión	39
8.3 Comunicación	39
9. Recursos disponibles para la aplicación de un programa de Mejora de la calidad	40
9.1 Recursos tecnológicos	40
9.2 Recurso humano calificado	40
9.3 Recurso físico	40
9.4 Recursos económicos	41
10. Capacitación	41
11. Herramientas de control institucional	42
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	44
a. Conclusiones.	44
b. Recomendaciones.	45
CAPÍTULO III	46
DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTÍNUA PARA EL LOGRO EFICAZ EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN	46
A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	46
1. Importancia	46
2. Misión	47
3. Visión	47
4. Política de calidad	47
5. Objetivos	48
6. Políticas	49

B. CONTENIDO DEL PROGRAMA.....	53
1. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR...	54
2. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.	76
3. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.....	84
C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA	98
1. Responsables del programa.....	98
2. Estructura organizativa para ejecutar el programa.....	98
3. Concientización para implantar el Plan.....	102
4. Plan de reconocimiento.....	106
5. Control.....	106
6. Evaluación.....	107
7. Presupuesto estimado para la implantación del Plan.....	108
8. Cronograma de Ejecución del Plan de Mejora.....	109
E. GLOSARIO DE TÉRMINOS.	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	115

ANEXOS

- ANEXO 1. Mapa de Santa Cruz Michapa
- ANEXO 2. Guía de Preguntas dirigida al Señor Alcalde Municipal
- ANEXO 3. Cuestionario Dirigido a los Jefes de las Unidades de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa
- ANEXO 4. Cuestionario dirigido a Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa
- ANEXO 5. Cuestionario dirigido a Usuarios de Servicios de la Alcaldía municipal de Santa Cruz Michapa.
- ANEXO 6. Simbología ANSI AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE APLICADO A LOS FLUJOGRAMAS
- ANEXO 7. Análisis e Interpretación de Datos

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa tiene como objetivo principal establecer un modelo de gestión que garantice el desarrollo económico y social de sus habitantes mediante la implementación de un plan que permita administrar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles y que estos garanticen la calidad de los servicios municipales.

En ese contexto la municipalidad permitió el desarrollo del presente trabajo de investigación a través del cual se diseñe un plan de mejora continua para la eficiente prestación de los servicios municipales, mismo que sin duda alguna estará respaldado por la dirección y las distintas jefaturas.

A continuación se hace un esbozo referente a los objetivos que persigue la investigación:

Objetivo General:

Proponer un plan de mejora continua para el logro eficaz en la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa Departamento de Cuscatlán.

Objetivos Específicos:

1. Hacer un proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa de los servicios municipales para verificar el estado actual y la aceptación por parte de los usuarios.
2. Determinar las necesidades para la preparación del personal y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.
3. Elaborar un sistema de indicadores de gestión a fin de garantizar la mejora de los servicios municipales existentes.

El método que se utilizó en la investigación fue el deductivo, ya que al igual que el método científico presenta un estudio sistemático y

objetivo de hechos, desarrollados en forma crítica con proposiciones hipotéticas sobre fenómenos que se relacionan entre sí.

Por lo tanto, de acuerdo a éste método, que va de lo general a lo particular, se partió de conceptos referentes a la calidad en el servicio, que sirvieron de referencia para interpretar la situación problemática particular en estudio, a fin de poder diseñar un Programa de Calidad que permita la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía municipal Santa Cruz Michapa.

Por otra parte se hace referencia de las principales recomendaciones del estudio realizado:

1. Diseñar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de servicios, el cual sea bien recibido por todos los que laboran en la Alcaldía.
2. La Dirección debe programar capacitaciones orientadas al servicio al cliente y dar seguimiento a éstos, para garantizar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.
3. Aplicar de forma programada las evaluaciones del desempeño para medir el alcance de las metas trazadas.
4. Es necesario proporcionar mayores incentivos, en donde se incluya un plan de reconocimientos que motive a los empleados a brindar servicios con calidad.

Para el sector público es muchas veces complicada la apertura para la prestación de los servicios con calidad, sin embargo para las alcaldías es un obstáculo que hay que tratarlo debido a que ellos se deben a sus electores y un buen sistema y prestación de servicios con calidad hace que los clientes se sientan satisfechos y el gobierno en turno tiene mayores y mejores posibilidades de permanecer en la administración.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las instituciones, ya sean públicas o privadas se enfrentan a muchos cambios en el ámbito en que se desenvuelven, para lo cual deben adaptarse e ir siendo competitivos con sus adversarios. En el caso de las instituciones públicas, específicamente las municipalidades que su razón de ser es la prestación de servicios a la comunidad, deben adaptarse a esos cambios para que puedan ser permanentes en el tiempo, esto puede y debe ser logrado dando una excelente prestación de sus servicios, la calidad que debe ser renovada constantemente para que no se pierda ese nivel de satisfacción al usuario final, que en este caso es el habitante del municipio.

Sabiendo que la prestación de los servicios municipales son tan importantes para la población, estas instituciones públicas deben de ser eficientes y eficaces en la satisfacción de los servicios que prestan, es así como el diseño de un plan de mejora continua en la prestación de los servicios será como herramienta de apoyo para que los servicios sean prestados en una mejor manera en el municipio de Santa Cruz Michapa, en el Departamento de Cuscatlán.

El Capítulo I, contiene las generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, así como también el marco de referencia sobre la mejora continua para el logro eficaz en la prestación de los servicios.

En el Capítulo II, Se plantea un Diagnóstico la situación actual de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, objetivos, importancia, metodología y descripción de la investigación así como los recursos disponibles y/o necesarios para la aplicación del programa de mejora continua en la calidad de los servicios.

Finalmente en el Capítulo III, se presenta la propuesta de un Diseño de Plan de Mejora Continua en el cual se incluyen aspectos determinantes como: Descripción del programa, contenido del programa, propuesta para tres departamentos así como el sistema de implementación del plan de Mejora.

CAPÍTULO I

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA, Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA MEJORA CONTÍNUA PARA EL LOGRO EFICAZ DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

1. ANTECEDENTES

1.1. Evolución Histórica

Es de vital importancia para la presente investigación, conocer cuál es el origen de las municipalidades en El Salvador, ya que éstas representan parte esencial del estudio.

El origen de las municipalidades se remonta hasta la ciudad de Atenas. En un principio se practicó la democracia directa, en la que los ciudadanos se reunían para discutir y decidir sobre asuntos de interés para la comunidad, esto se daba debido a la pequeñez de los estados municipales griegos y eran desarrollados en las plazas del pueblo.

Por otro lado, según la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) en su Manual de Inducción afirma que "El primer municipio fundado en el país fue la villa de San Salvador, entre los años de 1524 y 1525 y para 1543 habían sido fundados 109 municipios que se repartían el territorio nacional. En los siglos posteriores, se aumentaron los municipios hasta llegar a los 262 que son con los que cuenta actualmente el país".

1.2. Situación geográfica

Luego de conocer cuál es el origen de los municipios en El Salvador, es necesario identificar como están distribuidos geográficamente en el territorio nacional.

En este sentido, El Salvador está conformado por 14 departamentos en

donde se encuentran distribuidos 262 municipios.

De acuerdo a datos proyectados al año 2005 por el Centro de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES) de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), la población total del país se estima en 6.7 millones de habitantes.

Por otra parte, el Municipio Salvadoreño, como unidad política-administrativa primaria del Estado, cuenta con su propio territorio población, y gobierno local.

1.3. Objetivos de los gobiernos municipales

Los objetivos de las municipalidades, además de promover el desarrollo local de sus comunidades, están encaminados a satisfacer las necesidades primarias de las mismas.

En tanto, según el Artículo 2 del Título II "Conceptos Generales" del Código Municipal de la República de El Salvador los objetivos pueden dividirse en dos grupos:

a. Generales

Son aquellos comunes a todas las Municipalidades; es decir, los que la ley les ha establecido como parte integrante de la forma de gobierno, garantizando así la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.

b. Específicos

Son los que constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o metas propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad".

1.4. Funciones de los gobiernos municipales

En 1986 se decreta el "Código Municipal de la República de El Salvador" para establecer el marco legal con el cual se regirán los gobiernos locales, en el que se determina su competencia y funciones.

Por lo tanto, en el Artículo 4 Título III "De la Competencia Municipal" Capítulo Único del Código Municipal de la República de El Salvador, se expresan en forma clara las funciones que le compete realizar a los municipios, dentro de las cuales se pueden mencionar como las principales las siguientes:

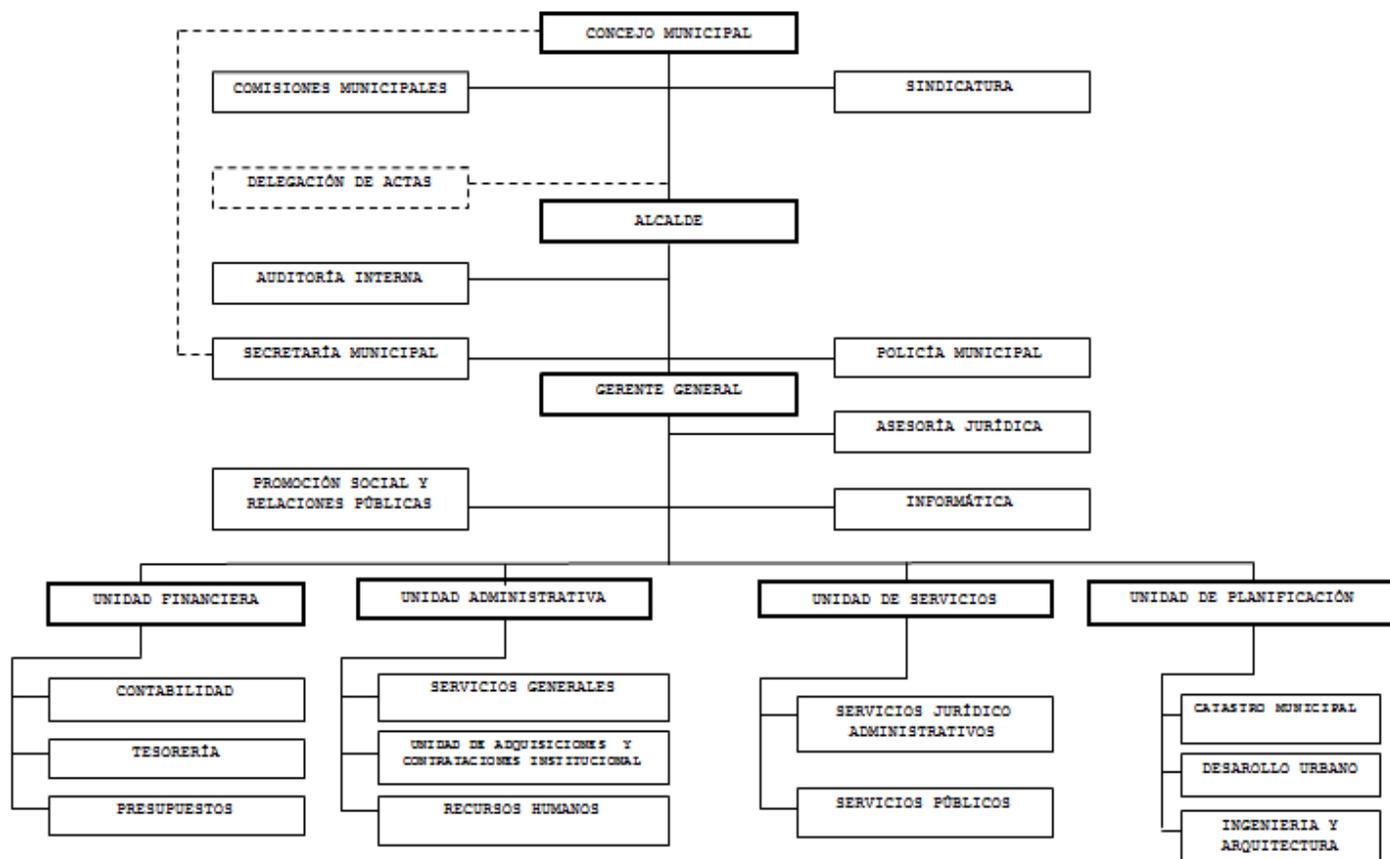
1. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
2. La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios;
3. La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se encomendare por ley;
4. La promoción del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras.

En fin, en la medida que las Alcaldías cumplan con las funciones que por Ley les competen, así será el grado de satisfacción de las necesidades que sus habitantes demandan.

1.5. Estructura organizativa de los gobiernos municipales

La organización de los gobiernos municipales está representada por un organigrama, en el cual se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos y las autoridades en cargadas del gobierno municipal.

Según la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) presenta la siguiente estructura:



2. MARCO LEGAL.

2.1. Requisitos de creación de los municipios.

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento original, conlleva a la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que esto no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos en el Código Municipal de la República de El Salvador, el cual exige en el Título IV "De la Creación, Organización y Gobierno de los Municipios", Capítulo I "De la Creación de los Municipios", Artículo 20, que para la creación de un municipio a la solicitud de una población deben darse las siguientes condiciones:

1. "Una población no menor de 10,000 habitantes constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezca;
2. Un territorio determinado;
3. Un centro de población no menor de 2,000 habitantes que sirva de asiento a sus autoridades;
4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales;
5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional".

Es decir, que para la creación de un municipio se debe cumplir con una cantidad de requisitos legales y que no basta con la simple insatisfacción de las necesidades de una población.

2.2. Autonomía de los municipios.

La autonomía que gozan los municipios tienen su fundamento en el hecho de que nadie conoce mejor sus problemas sino aquellas personas que los viven; sólo los habitantes de los municipios saben qué es lo mejor para ellos ó al menos para la mayoría.¹⁴

Por consiguiente, según el Título II "Conceptos Generales"

Artículo 3 del Código Municipal de la República de El Salvador su autonomía se extienden a:

1. "La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establece;

¹ Código Municipal, Op.Cit. 3 Pág. 37

2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. El Decreto de ordenanzas y reglamentos locales; y
6. Elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlos en la Asamblea Legislativa”.

En conclusión, el gobierno municipal es un instrumento de servicio para la comunidad, que justifica el poder local en la medida que las autoridades del municipio vayan cumpliendo con los proyectos y las metas que se proponen los vecinos para mejorar la comunidad.

2.3. Competencia de los municipios.

La competencia municipal es el conjunto de atribuciones, tareas o potestades que el Código Municipal de la República de El Salvador le concede a los municipios.

En éste sentido, las competencias de las municipalidades se dividen en:

1. **“Las competencias que le son propias:** son aquellas tareas que sólo al municipio puede y debe realizar, por ejemplo: el registro del estado familiar de las personas.
2. **Las competencias que son compartidas con otros organismos:** son aquellas tareas que el municipio realiza en coordinación con los organismos públicos (Ministerio de Educación, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Salud y otros) ó privadas (Organizaciones sociales como una Asociación Comunal, una Cooperativa, otras).
3. **Las competencias excepcionales:** son aquellas que atiende el municipio en situaciones de emergencia, por ejemplo: en los casos de inundaciones y otro tipo de catástrofes”.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

1. Generalidades del Municipio de Santa Cruz Michapa

1.1. Antecedentes del Municipio de Santa Cruz Michapa

Santa Cruz Michapa es un municipio del departamento de Cuscatlán, El Salvador, Michapa era una aldea de ladinos entre las localidades de San Salvador y Cojutepeque a mediados del siglo XVIII. En topónimo náhuatl, Michapa significa: "Río de peces". Las fiestas patronales son celebradas en el mes de mayo en honor a la Santa Cruz en el periodo comprendido del 1 al 3.

Por Decreto Ejecutivo de fecha 12 de agosto de 1872, el Presidente de la República y mariscal de campo don Santiago González erigió en pueblo, con el nombre de Santa Cruz, a los valles de Michapa, Las Animas y Los Rosales, ordenando: "que el Cabildo, Escuela e Iglesia del nuevo pueblo se edificaran en el paraje nombrado "El Amatón"; y que los vecinos de los tres valles mencionados procedieran a elegir un alcalde, dos regidores y un síndico, así como un juez de paz propietario y otro suplente". El Gobierno se comprometió a dar del Tesoro Nacional una cantidad conveniente para la construcción de los referidos edificios y ordenó al Gobernador Departamental que diera posesión de sus cargos a los primeros municipales. En 1890 Santa Cruz Michapa tenía 1,600 habitantes.

Anteriormente las instalaciones estaban ubicadas en una casa particular hasta 1970. A partir de 1971 se trasladan al actual local que época en pre conflicto armado. Su construcción estaba hecha de adobe, la cual fue afectada por los terremotos de 2001; al suscitar estos eventos nuevamente la alcaldía migro a una casa particular hasta que la reconstrucción fue finiquitada.

En septiembre de 2004 se terminó el nuevo edificio donde hoy se encuentran las instalaciones de la alcaldía frente al parque; su construcción de tipo mixta ambientada a épocas coloniales. El

edificio cuenta con amplias instalaciones, piso cerámico, de un solo nivel, divisiones de madera tipo machihembrado, rótulos tallados en madera que identifican cada área de la alcaldía, fachada de construcción reciente tipo colonial, posee aire acondicionado y encortinado en cada una de las oficinas.

Además como parte de historia de Santa Cruz Michapa obtuvo el título de villa el 13 de octubre de 2011, por medio de Decreto Legislativo N° 882 publicado en el Diario Oficial N° 208 del 8 de noviembre de ese año.

Entre los servicios que ofrece la Alcaldía y que forman parte de los archivos se encuentran: Nacimientos, matrimonios, defunciones, reposiciones varias, divorcios, adopciones, modificaciones varias, títulos de puesto a perpetuidad, alumbrado público, servicios comunitarios de agua potable, limpieza de calles y caminos vecinales, traslado y disposición final de los desechos sólidos, mantenimiento de calles, etc. Trabajan en conjunto con ADESCOS que es una asociación de comunidades, ONG internacionales quienes a veces brindan financiamiento a proyectos y ofrecen asesoría técnica.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa está gobernada por el Ing. José Andrés Tobar, del partido Concertación Nacional quien ganó las elecciones del 11 de Marzo de 2012.

La alcaldía está conformada por 10 concejales, un síndico, un secretario municipal, dos asesores jurídicos, 10 jefaturas y los Titulares de las unidades de tesorería y contabilidad.

1.2. Misión

Desarrollar el mejor número de obras en las diferentes áreas para la satisfacción de las necesidades colectivas, materiales y humanas a fin de lograr una mejor calidad de vida de todos los habitantes del municipio.

1.3. Visión

Construir un municipio, ordenado, saludable, limpio, seguro y próspero con habitantes satisfechos, organizados y con deseos de seguir trabajando en el engrandecimiento de nuestra localidad.

1.4. Objetivos

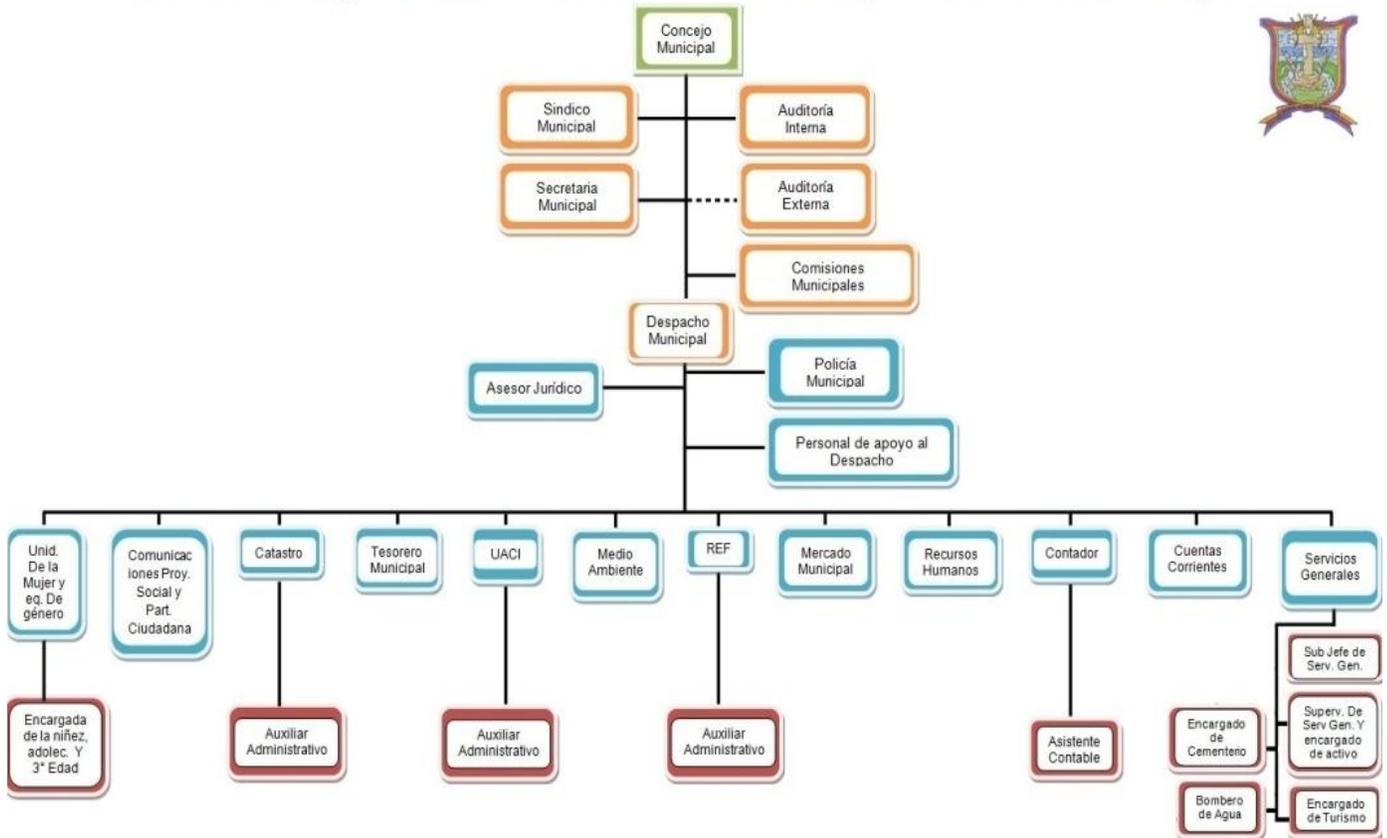
La alcaldía municipal de Santa Cruz Michapa no cuenta con objetivos definidos.

1.5 Servicios básicos de la Alcaldía Municipal

- ✓ Alumbrado Eléctrico.
- ✓ Aseo Público.
- ✓ Registro del Estado Familiar.
- ✓ Limpieza y Recolección de Desechos Sólidos.
- ✓ Otros de tipo social.

1.6. Estructura organizativa actual de la alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

Estructura Organizativa de la Administración Municipal de Santa Cruz Michapa



1.7. Marco Regulatorio Legal

Constitución de la República de El Salvador²

En el capítulo VI sección segunda, Artículos 202 al 207 establece, algunas características aplicables a las municipalidades como por ejemplo: Su Autonomía, la conformación de los concejos municipales entre otros aspectos.

Código Municipal³

El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

² Decreto Constitucional N°38 de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234, Tomo 281

³ Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo 290

Ley General Tributaria Municipal⁴

Esta ley establece el marco normativo que requieren los municipios en materia tributaria.

Ley y Reglamento del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios⁵

El día 8 de septiembre de 1988 se emitió la Ley FODES la cual establece en su Artículo 1: Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por:

Un aporte anual igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública⁶

La ley LACAP tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado⁷

Tiene como fin normar la gestión financiera de las Instituciones públicas, y establece en su artículo 2, que quedan sujetas a esta ley. Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en la misma.

C. GENERALIDADES DE LA MEJORA CONTINUA

1. Historia

Sin lugar a duda al hablar de mejora continua lo primero que se viene a la mente es la filosofía japonesa, sin embargo no es así. Los

⁴ Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N° 242, Tomo 313

⁵ Decreto Legislativo N° 74 de fecha 8 de septiembre de 1988, Diario Oficial N° 176, Tomo 300

⁶ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N° 868 de fecha 05 de abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347

⁷ Decreto Legislativo N° 516, de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, tomo 330

programas de mejora continua se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos.

La NCR (National Cash Register Company) a fines del siglo XIX estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses denominan visitar el gemba, para averiguar qué sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, como de costos y productividad. Producto de sus análisis hizo del taller un recinto bien iluminado y agradable, con paredes 80% de vidrio, la incorporación de médicos y enfermeros al personal, mejoras en las prácticas de seguridad e incluso obligar diariamente ejercicios físicos. Por otra parte se instauró un programa de sugerencias, se fomentó el entrenamiento y capacitación del personal, y se implantó un proceso de desarrollo organizacional.

Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de mejora continua fue la Lincoln Electric Company (actualmente el mayor fabricante de equipo y suministros para soldadura por arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante contrato una tarifa por pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos de la productividad. Posteriormente se instauró un sistema de bonos basado en ganancias que incluían ideas generadas al calcular los bonos individuales. Todo ello llevó a la empresa a ocupar los primeros lugares en materia de productividad, algo que aún hoy ostenta gracias al mantenimiento de tales políticas y estrategias.

Procter & Gamble implantó en la década de 1960 lo que se dio en llamar "cambio deliberado" como enfoque de equipo destinado a reducir los costos de producción. Este enfoque se basa en que la mejora continua de los métodos permite importantes ahorros en materia de costos. La filosofía de Procter & Gamble es que "la perfección no es una barrera para el cambio". Esto significa que, aunque pueda resultar casi imposible mejorar un método de trabajo existente, aún así puede y debe

hacerse todo lo posible para dar origen a un método diferente y superior.

En Japón se implantó la mejora continua a principios de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de mejora continua, ella era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de mejora continua a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de ello es que los productos japoneses eran considerados en occidentes como baratos y de baja calidad, y hasta como burdas y ordinarias copias de productos occidentales. Pero no fue sino hasta la incursión de las ideas de Deming y Juran en materia de calidad, mejora continua y control estadístico de procesos, que sumada a la filosofía ancestral produjo una verdadera explosión productiva y de altos niveles de calidad, lo cual llevó a la industria japonesa a revertir totalmente la visión que de ella tenían los consumidores occidentales. "Made in Japan" paso a ser sinónimo de alta calidad y valor agregado.

2. Definición e importancia

Existen muchas acepciones de lo que es la mejora continua pero en esencia indica que nada puede considerarse como algo terminado en forma definitiva, de tal manera que la búsqueda de la mejora es un proceso interminable y continuo, y aunque podría decirse que su aplicación es en la industria manufacturera La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

- A. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez

- B. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- C. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

En definitiva los objetivos que se pretenden logran en un sistema de mejora continua son la consecución de efectividad y eficiencia dentro de la organización.

3. Principios de la Mejora Continua.

Dentro de los pilares sobre los cuales se establece un sistema de mejora continua podemos mencionar:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Relación mutuamente provechosa con el proveedor.

4. El ciclo de la Mejora Continua

Este Ciclo también conocido como "Círculo de Deming o círculo de Gabo" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Consta de cuatro etapas

4.1 PLANIFICACIÓN: Primero se estudia el estado de la empresa y se identifican los problemas u oportunidades de mejora. Se identifican

las soluciones posibles y se seleccionan aquellas que se adapten mejor a los objetivos fijados

4.2 EJECUCION r: Se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para acciones de mejor

4.3 VERIFICAR: Se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.

4.4 ACTUAR: Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplican los cambios necesarios a toda la organización.

Estos pasos se repiten de forma continua una y otra vez, consiguiendo en cada ciclo una pequeña mejora o la resolución de un problema, y con ello un avance sin pausa hacia el objetivo final: la Calidad Total.

El ciclo **de Deming**:



5. Herramientas de la mejora continua

- ✓ Análisis de Causa y Efecto
- ✓ Hoja de Inspección
- ✓ Análisis de Pareto
- ✓ Diagrama de dispersión o correlación
- ✓ Graficas de Control

5.1 Análisis Causa-Efecto

Es una representación gráfica en forma de espina de pescado que permite identificar las causas que afectan un determinado problema en una forma cualitativa. Dicho diagrama se usa para tratar de descubrir

de manera sistemática la relación de causas y efectos que afectan a un determinado problema.

5.2 Hoja de inspección

Es una herramienta que se utiliza para recolectar los datos del problema que se analiza, mediante el diseño de un sencillo formato, se recopila información sobre indicadores.

5.3 Análisis de Pareto

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano **Wilfredo Pareto**. Es una forma de identificar y diferenciar los pocos vitales de los muchos importantes o bien dar prioridad a una serie de causas o factores que afectan a un determinado problema, es conocido también como la Ley 20-80, la cual dice que unas pocas causas (20%) generan la mayor cantidad de problemas (80%).

5.4 Diagrama de dispersión o Análisis de correlación

Es una representación gráfica que muestra la relación de una variable con respecto a otra (no necesariamente existe una relación causa-efecto). Es decir estudia la relación entre dos variables, este tipo de diagrama se usa para probar posibles relaciones entre causa u efecto, no permite probar que una variables causa de otra pero si aclara si existe una relación y la intensidad que pudiera tener la misma.

5.5 Gráficos de Control

Es una herramienta indispensable para detectar problemas pues proporciona información sobre la variabilidad debido a causas propias o ajenas al proceso, permite determinar si este se encuentra bajo control

- Indica caminos en el proceso

- Muestra la presencia de causas especiales de variación

Se utiliza para registrar datos de un determinado proceso en donde se desea medir variables tales como tiempo de entrega, cantidad de transacciones y diversos valores como pesos, dimensiones etc.

6. Plan de Mejora Continua

Un Plan de mejora es un programa de trabajo bien definido y por escrito, para una función y grupo de trabajo específicos el cual debe aplicarse en un periodo determinado de tiempo y tener como propósito el mejorar continuamente el desempeño.

6.1 La innovación como complemento de la mejora continua

Si se incluye en la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, se tendrá garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.

⁸El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>

6.2 Sistema de Producción Justo a Tiempo

La metodología de la producción justo a tiempo es utilizada en empresas que utilizan el modelo de la calidad total como procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración de sus productos terminados

⁹La metodología de producción Justo a tiempo (Just In Time) tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones de la producción. Conseguir este objetivo supone la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la facturación del producto.

En el siguiente esquema se visualizan los elementos del JIT:



Descripción: **5S**

El método de las **5S**, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/18/pnjat.htm>

Denominación		Concepto	Objetivo particular
<u>Español</u>	<u>Japonés</u>		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Sistema ideal

En un sistema ideal de producción justo a tiempo, el tiempo total para un producto es igual al tiempo del proceso. Aproximación al concepto justo a tiempo. El tiempo total para cualquier producto manufacturado se puede representar como:

(+) Tiempo de preparación
(+) Tiempo de proceso
(+) Tiempo de espera
(+) Tiempo de inspección
<u>(+) Tiempo de transporte interno</u>
(=) Tiempo total

De lo anterior se puede deducir que el tiempo total es igual al tiempo de todas las actividades que añaden valor al producto más todas las que no lo hacen.

6.3 Mantenimiento Productivo Total

El TPM (Mantenimiento Productivo Total) surgió en Japón gracias a los esfuerzos del Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) como un sistema destinado a lograr la eliminación de las seis grandes pérdidas de los equipos, a los efectos de poder hacer factible la producción "Just in Time", la cual tiene como objetivos primordiales la eliminación sistemática de desperdicios.

Estas seis grandes pérdidas se hallan directa o indirectamente relacionadas con los equipos dando lugar a reducciones en la eficiencia del sistema productivo en tres aspectos fundamentales:

- Tiempos muertos o paro del sistema productivo.
- Funcionamiento a velocidad inferior a la capacidad de los equipos.
- Productos defectuosos o malfuncionamiento de las operaciones en un equipo.

El TPM es en la actualidad uno de los sistemas fundamentales para lograr la eficiencia total, en base a la cual es factible alcanzar la competitividad total. La tendencia actual a mejorar cada vez más la competitividad supone elevar al unísono y en un grado máximo la eficiencia en calidad, tiempo y coste de la producción e involucra a la empresa en el TPM conjuntamente con el TQM (Administración de la calidad Total).

6.4 Despliegue de Políticas

La administración funcional transversal se relaciona con la coordinación de las diferentes unidades para realizar las metas funcionales transversales de Kaizen (cambiar para mejorar), y el

despliegue de la política con las políticas de implantación para el Kaizen.

En el CTC (Control de la calidad) - Kaizen, las metas funcionales transversales de Calidad - Costo y Programación están claramente definidas como superiores a las funciones de línea tales como diseño, producción y mercadotecnia. En consecuencia, la posición de las metas funcionales transversales como metas de rango superior necesita un nuevo enfoque de sistema para la toma de decisiones. Es para satisfacer esta necesidad que se han desarrollado los conceptos y prácticas tanto de la administración funcional transversal como del despliegue de la política. Dentro de este contexto, "calidad" concierne a la construcción de un mejor sistema para el aseguramiento de la calidad; el "costo" concierne a la construcción de un sistema para identificar los factores del costo y a la reducción de los mismos; la "programación" se refiere a la construcción de un sistema mejor tanto para la entrega de pedidos como para la cantidad.

La dedicación de la administración a los conceptos clave de manejo de la administración funcional transversal y el despliegue de la política está expresada en las direcciones proporcionadas por la alta administración. Esta por lo general formula sus políticas o metas anuales al principio del año sobre la base de los planes y estrategias a largo plazo. Tal formulación también abarca dos principales categorías de metas: (1) las metas relacionadas con factores tales como utilidades, y productos y (2) las metas relacionadas con los mejoramientos generales en los distintos sistemas y actividades funcionales transversales de la compañía.

Un aspecto de importancia de la política es que está compuesta tanto de objetivos como de medidas, tanto de fines como de medios. Las metas por lo general son cifras cuantitativas establecidas por la alta administración, tales como las metas para las ventas, utilidades y participación en el mercado. Por otra parte, las medidas son programas de acción específicos para alcanzar estas metas. Una meta que no esté expresada en términos de tales medidas específicas es sólo un lema. Por lo tanto, es imperativo que la alta administración determine tanto

las metas como las medidas y luego las "despliegue" en toda la organización.

6.5 Sistema de Sugerencias

Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.

Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

No obstante sus obvios beneficios, los buzones de sugerencia en las organizaciones suelen presentar dificultades en su implementación, obstrucciones en los procesos de comunicación y limitar de esta manera sus beneficios.

Las dificultades más comunes que suelen presentar los buzones de sugerencia pueden resumirse en los siguientes puntos:

La implementación del buzón de sugerencias parte de la conceptualización de la comunicación como un producto y no como un proceso. Se instauro el buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas de los empleados generando desmotivación en futuras sugerencias.

Los colaboradores sospechan del destino y uso de sus sugerencias al poner en riesgo sus fuentes de trabajo.

Baja autoestima de los trabajadores que no permite reconocer que un hallazgo causal o su opinión sobre un proceso puedan ser importantes para la organización.

No se ejecutan estrategias para la implementación del buzón de sugerencias.

Falta de información de los empleados para elaborar sugerencias.
Temor de la gerencia en liberar la opinión.

Falta de estímulo por parte de la jerarquía a las sugerencias de los empleados.

Sistemas muy lentos de análisis de las sugerencias o falta de continuidad.

6.6. La Mejora Continua en las Tareas de Oficina

La oficina viene a ser el cerebro de la empresa. La mayoría de los directivos y profesionales, por no decir todos, controlan e influyen, o se ven afectados por el modo en que funciona la oficina. Pese a ello, pocas empresas disponen de un sistema de formación o de ayuda al directivo que tiene a su cargo la oficina. Los profesionales expertos en ingeniería, ciencias, contabilidad, derecho o cualquier otro campo de especialización, no reciben ayuda alguna en el aprendizaje sobre el modo óptimo de desempeñar las funciones de oficina. Además prácticamente ninguna universidad prepara a sus alumnos para llevar una oficina, mejorar su estilo de dirección o, al menos, saber cómo trabajar con eficacia en el marco de su estructura.

El trabajo técnico-administrativo o trabajo de oficina se ha venido caracterizando en los últimos años por una complejidad creciente y un avance casi nulo en las soluciones para hacer frente a esta dificultad. Las consecuencias de tal situación se proyectan en un triple frente:

Pérdida de productividad en progresión geométrica.

Deterioro de la calidad del servicio al cliente, fundamentalmente en lo que a plazos de entrega de productos y servicios se refiere.
Aumento de la insatisfacción de los empleados por la pérdida de la eficacia de sus acciones en el mundo complejo de relaciones en que se desenvuelve su trabajo.

En muchas empresas u organismos la productividad en el trabajo de oficina se ha caracterizado en la última década por una evolución prácticamente nula en relación con las inversiones que se han realizado en el logro de esa productividad, y ello es fundamentalmente la resultante de una falta en el cambio de actitud de parte de los directivos.

Si en las actividades productivas generadoras de bienes y servicios no se han llevado a cabo aún las reingenierías y mejoras continuas tendientes a lograr procesos de excelencia, la situación es mucho más crítica en lo referente a las actividades administrativas.

Cuando de desperdicios (actividades y recursos no generadores de valor agregado), se trata la cuestión no sólo es detectar, prevenir y eliminar los mismos, sino detectar la "causa raíz" de los mismos. De tal forma las posibilidades para su detección, prevención y eliminación se incrementarán.

Una de las primeras y fundamentales causas de los bajos niveles de productividad en materia administrativa tiene su origen en razones políticas, se trate tanto de organismos estatales como privados, sean estos con o sin fines de lucro. Y acá cuando hablamos de razones políticas hacemos referencia a la necesidad o deseo de parte de políticos, funcionarios, directivos o propietarios de acomodar o pretender ayudar a alguien, o bien pagar un servicio previo de la otra parte. Dado que resulta difícil acomodar personas en un proceso productivo cuando ello no es requerido, lo hacen en las áreas administrativas. Creando para ello trámites, funciones o actividades, duplicadas o innecesarias, tendientes a generar el ámbito para el aumento de personal. Ésta es una situación que se da con mayor frecuencia en organismos públicos, empresas no dirigidas por sus propietarios, y entidades sin fines de lucro. Lo cual resulta claramente de la lógica de gastar lo que no le pertenece.

D.SERVICIO AL CLIENTE¹⁰

1. Definición

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Que servicios se ofrecerán para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

	NIVEL DE SATISFACCION	RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
1	Muy Insatisfecho	0% - 84%	Crítico
2	Aceptable	85% - 89%	Estable
3	Satisfecho	90% - 95%	Diferenciador leve
4	Muy Satisfecho	96% - 100%	Gran Diferenciador

2. Características específicas de los servicios ¹¹

- ✓ Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- ✓ Los servicios son personalizados.
- ✓ Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- ✓ Los servicios se producen conforme a la demanda.
- ✓ Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- ✓ Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- ✓ Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- ✓ Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

¹¹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>

- ✓ Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- ✓ Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- ✓ Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- ✓ Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.

3. Elementos del Servicio al Cliente

3.1. Contacto cara a cara

En esta se encuentran elementos como los saludos, forma y modo de trato con el cliente, etc. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene un problema

3.2. Relación con el cliente

Se refiere a la complejidad y problemas que tiene el cliente que hacen difícil la atención adecuada a este.

3.3 Reclamos y cumplidos

Atender una queja conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo, de hecho se afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con otros y así se va creando una mala imagen de la compañía

3.4. Instalaciones

Se refiere a que los espacios físicos deben propiciar un ambiente agradable para el usuario, los elementos a tomar en cuenta son jardines, patios, aire acondicionado, confort de los muebles, etc.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las municipalidades no han estado exentas de los cambios que ha sufrido el entorno social. De hecho, desde principios de los años noventa los gobiernos municipales han integrado en sus planes de desarrollo local la mejora continua de procesos (MCP), con el fin de mejorar sus áreas de oportunidad y por tanto los servicios públicos. Con base en el contexto anterior, la pregunta de investigación que rige este estudio es: **¿En qué medida el diseño de un plan de mejora continua permitirá el logro eficaz en la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán?**

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Diseñar un plan de mejora continua para lograr una eficaz prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, departamento de Cuscatlán.

Específicos

1. Hacer un proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa de los servicios municipales para verificar el estado actual y la aceptación por parte de los usuarios.
2. Determinar las necesidades para la preparación del personal y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

3. Elaborar un sistema de indicadores de gestión a fin de garantizar la mejora de los servicios municipales existentes.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

La palabra método deriva de los vocablos griegos "meta" y "odos" que significan el camino que se sigue para alcanzar un objetivo. El método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento, de ahí que el método se define como: el camino a seguir mediante una serie de operaciones.

El método que se utilizó en la investigación fue el deductivo, ya que al igual que el método científico presenta un estudio sistemático y objetivo de hechos, desarrollados en forma crítica con proposiciones hipotéticas sobre fenómenos que se relacionan entre sí.

Por lo tanto, de acuerdo a éste método, que va de lo general a lo particular, se partió de conceptos referentes a la calidad en el servicio, que sirvieron de referencia para interpretar la situación problemática particular en estudio, a fin de poder diseñar un Programa de Calidad que permita la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía municipal Santa Cruz Michapa.

2. Fuentes de Información

Las fuentes de recolección de información utilizadas en la investigación fueron tanto primarias como secundarias.

2.1 Fuentes primarias.

El proceso de investigación requirió la utilización de técnicas e instrumentos que permitieran obtener información necesaria para su análisis e interpretación y poder medir las variables contenidas en las hipótesis formuladas.

2.2 Fuentes secundarias.

Para el desarrollo del tema en estudio, se utilizaron fuentes secundarias, que sirvieron para la obtención de los datos requeridos en la investigación, entre las cuales se mencionan: libros de Administración y Calidad, tesis relacionadas con el tema de investigación, Sitios Web relacionadas a la calidad, documentación proporcionada por la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, Leyes y Reglamentos que regulan a los Gobiernos Municipales y otros documentos que sirvieron de referencia para la investigación.

Para desarrollar la investigación se procedió a consultar las siguientes fuentes secundarias:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Código Municipal.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Trabajos de graduación sobre temas de investigación similares.

3. Tipo de Investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptiva ya que su objetivo principal fue obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación actual.

Asimismo se obtuvo información para el Diseño del Plan de mejora continua, lo que contribuirá a lograr la eficacia de los Servicios que presta la Municipalidad de Santa Cruz Michapa en el Departamento de Cuscatlán.

4. Tipo de Diseño de Investigación

El diseño de investigación que se aplicó al contexto particular de este estudio es el diseño no experimental, que consiste en observar

fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos¹².

5. Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

Para la obtención del Diagnóstico, se utilizaron las siguientes técnicas:

Entrevista estructurada o dirigida

Esta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa analizar y se aplica a informantes claves, llamados así porque pueden proporcionar información que otras personas desconocen (Rojas, R., 1997).

Asimismo se diseñó y aplicó como instrumento el cuestionario, el cual se estructuró con preguntas cerradas y de múltiples opciones, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible.

Se seleccionó al personal técnico, administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal, contando la Municipalidad con 106 empleados en total.

También se obtuvo opinión de los usuarios de los servicios que son los habitantes de la municipalidad delimitando a los habitantes mayores de 18 años.

Asimismo, se hizo una entrevista dirigida al señor Alcalde Ing. José Andrés Tobar.

6. Universo y Muestra

¹² Roberto Hernández, Carlos Fernández & Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1998. Pág. 60.

La presente investigación tuvo como unidades de análisis los universos:

En el primer caso, lo constituyeron los empleados de las unidades de la Alcaldía, aplicado al personal técnico, jefes de área, administrativos y personal operativo de la Alcaldía Municipal, contando con un total de 106 empleados, en este caso no se tomara muestra ya que este será el total de personas a encuestar. Importante aclarar que se trabajará con un total de 9 jefaturas 68 administrativos que incluyen empleados de campo como encuestados.

Para el segundo caso, el universo estuvo definido por las personas usuarios de los servicios que prestan las diferentes unidades de la alcaldía.

Es así que la población proyectada del municipio de Santa Cruz Michapa es de 11,790 habitantes según el último censo de población y vivienda, considerándose al final; a los mayores de 18 años, cuya población proyectada para el año 2012 fue de 9,000, de acuerdo a los datos del último padrón electoral de las elecciones.

Determinación de la muestra

Para el caso que se refiere a los usuarios de los servicios, el universo es finito, es así que se utilizara el método probabilístico, en el cual cada uno de los elementos que integran el universo, tiene la posibilidad de ser elegido y su fórmula es:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra	N : Tamaño de la muestra
Z: Nivel de confianza	P : Probabilidad de éxito
e: Máximo error posible	Q : Probabilidad de fracaso

Los datos para determinar la muestra son los siguientes:

ofrecer servicios más efectivos.

Descripción del diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa

Los principales hallazgos encontrados a través de la entrevista dirigida al Sr. Alcalde Ing. Andrés Tobar y encuestas dirigidas a jefes y empleados, se presentan a continuación:

1. Misión y Visión institucional

Tanto el Sr. Alcalde como la mayoría de jefes de departamento y empleados del área administrativa manifestaron conocer y recordar elementos de la misión y visión, El 77% de los jefes que fueron encuestados conocen la visión del departamento que está bajo su mando, y el restante 23% se abstuvo de contestar (ver figura No. 1 y No.2).

Sin embargo, los empleados manifestaron que no son involucrados en la elaboración de las mismas, El 43% de los empleados encuestados, se abstuvo de contestar cuál es la visión de la Alcaldía (ver figura No.2).

También, es importante destacar que algunos jefes confunden la visión con los objetivos del departamento que dirigen.

Por lo tanto, es necesario que la filosofía institucional sea dada a conocer a todos sus miembros e integrar sus aportaciones de forma consensada para lograr un sentido de identificación y pertenencia con la institución.

2. Planes y objetivos institucionales

2.1 Planes institucionales

En cuanto a este rubro, los planes formulados por la Alcaldía, comprenden según manifiesta el Sr. Alcalde, Don Andrés Tobar están: fortalecimiento institucional, plan de 100 días evaluación de servicios hacia afuera y adentro), contratación de personal de campo, servicios generales, saneamiento ambiental y de mercado, equipamiento, compra de terrenos para mercados, entre otras iniciativas.

2.2 Planes generales

Los planes generales como municipalidad consisten en: Planificación y aplicación de ordenanzas a nivel marco, por ejemplo: saneamiento y medio ambiente.

Aparte de eso, existen planes para que se realicen foros de entendimiento entre municipalidades que contribuyan al desarrollo local en conjunto.

Por lo tanto, estos planes (institucionales y municipales) están orientados al fortalecimiento institucional y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio, lo que indica que se pretende cumplir con la razón de ser de la institución.

2.3 Objetivos institucionales

Los objetivos que la municipalidad se ha propuesto para satisfacer las necesidades de los habitantes de Santa Cruz Michapa son:

- Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos, impartir talleres de capacitación en el municipio, ordenamiento en mercados, construcción de un nuevo cementerio, rastro y parqueo de camiones en un plantel, entre otros.

Los usuarios encuestados manifestaron que los servicios que más solicitan de la Alcaldía son: extensión de documentos 31%; la recaudación de impuestos 21%; la recolección de desechos sólidos 17% y un 14% señaló que el alumbrado eléctrico (ver figura No.1, entrevista a usuarios)

De esta forma se evidencio a través de la entrevista, los objetivos que se han planteado en la Alcaldía, los cuales se están formulados en función de satisfacer las necesidades primarias de sus habitantes.

3. Políticas y estrategias institucionales

3.1 Políticas institucionales

Las políticas que se orientan para brindar un mejor servicio, de acuerdo al Sr. Alcalde son: política de participación ciudadana, de cobro de recibo en CAESS y de recuperación de mora, apoyo a asociaciones intercomunales a la mujer, entre otras.

Sin embargo, la mayoría de estas políticas no están escritas, originando con ello que un empleado nuevo ante cualquier situación pueda decidir erróneamente, guiándose por criterios personales que muchas veces van en contra de la política misma.

Asimismo existe un 46% de desconocimiento de la estructura organizativa donde se identifican los diversos niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de la Alcaldía Municipal (ver figura No.3 Encuesta a empleados).

3.2 Estrategias institucionales

Entre las estrategias institucionales formuladas en la Alcaldía para

la prestación de servicios están:

Revisión constante de camiones de la basura, adquisición de vehículos de uso oficial, apoyo técnico por parte de ONG'S, establecimiento de un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para fortalecer el área técnica de los microempresarios del municipio, la asistencia a un foro en Costa Rica para obtener apoyo técnico para los departamentos de Catastro y Registro del Estado Familiar, demás, apoyo del FISDL para la puesta en marcha de un plan contra la delincuencia y para la cultura, recreación y deporte.

Entonces, se puede decir que se han buscado alternativas que contribuyan a lograr los objetivos de la gestión municipal.

4. Procesos institucionales

La mayoría de los jefes de departamento, señalaron los procesos más importantes que se realizan en la prestación de servicios. El 23% de los jefes encuestados, señalaron como proceso más relevante; brindar atención al público, atención eficaz y cobros. (Ver cuadro 4, encuesta a jefes de departamento)

Lo anterior indica, que los jefes de departamento tienen claras las acciones requeridas para brindar el servicio que les compete.

Cabe mencionar, que algunos de los procesos que éstos manifestaron no estar orientados directamente a la prestación de servicios sino que a procesos administrativos propios de cada departamento, lo que ocasiona confusión en la aplicación de los diferentes procesos en los departamentos. Asimismo la Alcaldía Municipal posee instrumentos organizacionales, pero que la mayoría de empleados las desconoce (ver figura No. 4, encuesta a empleados)

5. Herramientas de organización

Las herramientas de organización en las que se definen las funciones en la Alcaldía de acuerdo a los jefes de departamentos son: Manual de Funciones y Manual de Descripción de Puestos (ver anexo pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5). Cabe señalar que, algunos de los jefes mencionaron documentos que no se consideran herramientas de organización.

Como contraparte, los empleados no conocen las herramientas de organización existentes en la Alcaldía.

Por lo tanto, ésta debilidad técnica es consecuencia de que el Departamento de Recursos Humanos no ha proporcionado a los demás departamentos la inducción necesaria y los manuales administrativos que permitan a los empleados, precisar sus funciones, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y omisiones de actividades, lo que refleja que el personal realiza su trabajo de acuerdo a su criterio, y no utilizan una guía que oriente el correcto desempeño de sus labores, para que haya uniformidad del trabajo.

6. Estructura organizativa

El 54% de los empleados respondieron conocer el organigrama de la Alcaldía, ya que conocen los diferentes departamentos con los cuales se interrelacionan, debido al constante contacto en el desarrollo de las actividades diarias.

Sin embargo, el 46% que representa a 30 empleados, no conoce claramente las funciones de los diferentes departamentos que conforman la organización, los niveles de mayor y menor jerarquía y las correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad de los distintos departamentos, lo que puede ocasionar confusión e incertidumbre en el desarrollo de actividades.

7. Clima organizacional

Los empleados del área administrativa, manifestaron que existe un clima organizacional adecuado, ya que prevalece el respeto, la amabilidad y confianza, entre ellos.

Además, opinaron que los conflictos que surgen son resueltos mediante reuniones de trabajo y el diálogo, tomando como referencia el Reglamento Interno de la Alcaldía.

Asimismo, los jefes señalaron que se reúnen con el personal bajo su cargo (pregunta No. 6, cuadro No. 6 y figura No. 6), lo que permite hacer una revisión del desempeño del trabajo realizado.

Esto, indica que entre ellos existe una adecuada comunicación y por ende, relaciones laborales estables con sus colaboradores.

8. Motivación, supervisión y comunicación

8.1 Motivación

Tanto jefes como empleados de la Alcaldía consideran que uno de los aspectos que desmotiva el desarrollo eficiente de las actividades que se realizan, son las condiciones físico ambientales de la institución, tales como: factores de distribución del espacio, ventilación, entre otros (ver pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14)

Por otro lado, los jefes manifestaron aspectos motivacionales que aplican como Dirección para un mejor desempeño, éstos son: capacitación y reconocimientos (pregunta No. 7, cuadro No. 7 y figura No. 7).

Contrariamente, los empleados opinaron que dichos incentivos no se aplican equitativamente (ver pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No. 8).

Por todo lo anterior, se puede decir que en la Alcaldía se necesita brindar otro tipo de incentivos para motivar a los empleados a que presten servicios con calidad, ya que éstos afirmaron que por lo menos se les debería proporcionar equipo de trabajo adecuado para el desempeño de sus actividades; a pesar de esto, los jefes sostienen que sí se les proporcionan materiales e instrumentos necesarios (ver anexo No. 11, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).

8.2 Supervisión

Los jefes de departamento de la Alcaldía señalaron que reciben informes o reportes periódicamente de sus colaboradores, para evitar resultados no deseados (ver pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No. 8), lo cual refleja que existe indicios de control por parte de los jefes para verificar que las actividades se estén desarrollando adecuadamente.

Así también, la mayoría de empleados manifestaron que los jefes realizan supervisión constante, es decir, que están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones.

6, cuadro No. 6 y figura No. 6), lo que indica que se utilizan herramientas de control (ver, pregunta No. 7, cuadro No. 7 y figura No. 7) y de evaluación del desempeño para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

8.3 Comunicación

Los mecanismos de comunicación más utilizados para la coordinación de actividades, según la opinión de los jefes de departamento son: llamadas telefónicas, correo electrónico, informes y memorándums (ver pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

Sin embargo, para los empleados la comunicación que fluye entre los departamentos funciona utilizando memorándums y llamadas telefónicas

(ver pregunta No. 9, cuadro No. 9 y figura No. 9).

Esto significa que, para la coordinación de actividades en la Alcaldía existen mecanismos de comunicación formales bien definidos que contribuyen a agilizar el desempeño de labores.

9. Recursos disponibles para la aplicación de un programa de Mejora de la calidad

9.1 Recursos tecnológicos

La mayoría de los empleados dijeron que la Alcaldía posee recurso tecnológico, pero no es suficiente para brindar servicios con calidad (ver pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5).

Por lo tanto, al analizar lo anterior se puede decir que el recurso tecnológico debe ser mejorado, ya que no es el adecuado para una eficiente prestación de servicios por parte de la municipalidad.

9.2 Recurso humano calificado

Los empleados consideran que sí están calificados (ver pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5), pero que necesitan que se desarrollen Programas de Capacitación enfocados a mejorar la Calidad prestación de servicios a usuarios.

9.3 Recurso físico

Tanto jefes como empleados consideran que el recurso físico es uno de los recursos que limitan a la Alcaldía, debido a que las instalaciones físico ambientales no son las adecuadas, ya que el espacio es reducido en relación al número de empleados, mobiliario, equipo y usuarios.

También, opinaron que la ventilación no es adecuada, el piso está deteriorado, los baños están en malas condiciones y la sala de

espera es reducida en relación a la afluencia de usuarios (ver anexo pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14)

Es importante aclarar, como ya se dijo anteriormente que en la actualidad existen planes de mejorar la infraestructura Municipal por lo que el recurso físico con que contará la Alcaldía contribuirá a facilitar la aplicación de un Programa de Calidad.

9.4 Recursos económicos

Los empleados coinciden en que los recursos económicos asignados no permiten que esta institución de servicios se desarrolle, ya que no cuentan con los fondos suficientes para llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario (ver pregunta No.5, cuadro No.5 y figura No.5).

Sin embargo, en la entrevista realizada al Sr. Alcalde, éste manifestó que sí gestionan fondos para implementar proyectos de fortalecimiento institucional como un Programa de Mejora de la Calidad, ya que éstos se toman como una inversión no como un gasto.

También, expresó que cuando se encuentran en la situación de no contar con los fondos necesarios para el desarrollo de proyectos, es posible gestionarlos con otras instituciones como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

10. Capacitación

Los jefes respondieron que promueven Programas de Capacitación anual y trimestralmente, para hacer más eficiente el desarrollo de las actividades (ver pregunta No. 12 cuadro No. 12 y figura No. 12).

Sin embargo, el 57% de los empleados que equivale a 37 personas, opinaron que la Alcaldía no promueve capacitaciones, pero el restante 43%, que son 28 empleados, coincide con los jefes en que sí se desarrollan Programas de Capacitación (ver anexo No. 12,

pregunta No. 10 cuadro No. 10 y figura No. 10).

Por lo tanto, lo anterior no refleja si en realidad se brindan o no Programas de Capacitación, debido a la contradicción en los datos obtenidos.

De manera que, es clara la necesidad del desarrollo de un Programa de Mejora de la Calidad que contribuya a mejorar la gestión municipal en este tipo de aspectos y especialmente en la atención al usuario.

11. Herramientas de control institucional

Según la opinión de los empleados de los departamentos involucrados, las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado son: auditoría externa, control presupuestario, auditoría interna y evaluación del desempeño (ver pregunta No.7 cuadro No.7y figura No. 7), los cuales contribuyen a llevar las actividades y registros en orden y por ende, demuestra que en la Alcaldía se mide el desempeño del recurso humano para corregir variaciones respecto a normas y planes. En relación a la evaluación del desempeño, los jefes consideran que los aspectos más importantes a evaluar son: la responsabilidad, puntualidad e iniciativa (ver pregunta No. 9 cuadro No. 9 y figura No. 9). Por su parte, los empleados opinan que en el desempeño de sus labores tratan de ser amables, rápidos y corteses para satisfacer las necesidades de los usuarios con calidad (ver pregunta No. 13 cuadro No. 13 y figura No. 13).

Por lo tanto, el único inconveniente según los jefes que se tiene respecto a la evaluación del desempeño, es que no se cuenta con una programación definida respecto a la periodicidad de las evaluaciones.

Por otra parte, los medios utilizados para canalizar los problemas, quejas y reclamos, de acuerdo a los jefes de departamento son principalmente, el buzón de sugerencias y medios alternos como: cartas

y solicitudes de inspección para verificación (ver pregunta No. 13 cuadro No. 13 y figura No.13).

Lo anterior, indica que la Alcaldía pone a disposición de los usuarios; medios para que éstos manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas, sin embargo en la realidad no se le da seguimiento.

En resumen, existen algunas formas de control para medir el desempeño de los empleados, y conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

a. Conclusiones.

1. La Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, no cuenta con un Programa de Mejora Continua que contribuya a la eficiente prestación de servicios.
2. Los procedimientos que desarrollan los empleados de los distintos departamentos, están definidos dentro de manuales administrativos, pero no son divulgados, lo que ocasiona que no se realicen correctamente.
3. La Alcaldía no cuenta con una efectiva programación para impartir y dar seguimiento a capacitaciones; lo que hace que no se tome conciencia sobre la aplicación de los mismos, por lo que dificulta que se brinden servicios con calidad.
4. La institución cuenta con mecanismos de evaluación de desempeño; sin embargo, estos no son aplicados de forma programada.
5. No existen espacios efectivos para la participación ciudadana en donde se expresen necesidades e inquietudes que surgen en las diferentes comunidades.
6. La gestión municipal actual no asigna recursos suficientes a obras de desarrollo comunitario, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.
7. En la Alcaldía Municipal no existen incentivos suficientes que motiven al personal a brindar servicios con calidad.

b. Recomendaciones.

5. Diseñar un Plan de Mejora para la eficiente prestación de servicios, el cual sea bien recibido por todos los que laboran en la Alcaldía.
6. Debe proporcionarse a cada departamento los manuales en donde se describen sus funciones, para que el personal se oriente sobre el seguimiento que se da a cada uno de los trámites y que conozca cuál es su participación en los procesos generales.
7. La Dirección debe programar capacitaciones orientadas al servicio al cliente y dar seguimiento a éstos, para garantizar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.
8. Aplicar de forma programada las evaluaciones del desempeño para medir el alcance de las metas trazadas.
9. Abrir espacios de participación ciudadana en donde los habitantes expresen sus problemas, necesidades e inquietudes que surgen en sus comunidades.
10. Gestionar y asignar mayores recursos destinados a proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades.
11. Es necesario proporcionar mayores incentivos, en donde se incluya un plan de reconocimientos que motive a los empleados a brindar servicios con calidad.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA CONTÍNUA PARA EL LOGRO EFICAZ EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

El presente capítulo comprende el Diseño de un Plan de Mejora Continua fundamentado en los Principios de la Excelencia en la Calidad de atención y Servicio al Cliente y asimismo se ha tomado de modelo de mejoramiento de la calidad catorce principios, orientados básicamente al comportamiento de los procesos de la organización, teniendo como objetivo principal, aumentar y asegurar la satisfacción del cliente ó usuario en aquellas entidades dedicadas a la prestación servicios, en este caso se aplica a la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Mejora Continua pretende que se desarrolle con mayor efectividad la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

En este sentido, la propuesta constituye una herramienta administrativa clave, la cual aportará elementos que contribuyan a promover la transparencia de las operaciones, desarrollar una coordinación efectiva entre los departamentos involucrados, orientar de mejor manera la gestión administrativa y brindar servicios de manera eficiente y con calidad.

Por lo tanto, este Programa comprende: importancia, misión, visión, política de calidad, objetivos, políticas, estrategias, condiciones, fases o etapas, propuestas y plan de implantación.

1. Importancia

La implantación del Programa de Mejora Continua, contribuirá a que

la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa cuente con una herramienta administrativa básica que desarrolle servicios con calidad a los usuarios y a la vez que sea utilizado como guía por los empleados para que se desarrollen de manera eficiente los procesos.

A continuación se presenta la propuesta fundamentada en el marco filosófico que el equipo de trabajo, considera que se constituirá en los ejes principales para viabilizar la toma de decisiones efectivas en la Dirección de la Alcaldía de Santa Cruz Michapa.

2. Misión

Brindar servicios con calidad a la comunidad, mediante la pertinencia, acercamiento, cabildeo, cumpliendo las necesidades y expectativas de los usuarios.

3. Visión

Constituirse en una entidad municipal referente en la efectividad de los servicios contribuya al fortalecimiento institucional, a través de un cambio en la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo orientado a la excelencia en los servicios que se brindan a los usuarios.

4. Política de calidad

La Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, es una institución pública comprometida a brindar de manera eficiente servicios con calidad, rediseñando los procesos bajo una filosofía de trabajo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, contribuyendo así, al fortalecimiento institucional.

Esta política se basa en los siguientes principios:

1. **Compromiso** de prestar eficientemente servicios con calidad a la población de Santa Cruz Michapa.

2. **Rediseño de procesos**, que permita a los empleados ser más eficientes en el desempeño de sus labores, para satisfacer de manera plena las necesidades de los usuarios.

3. **Filosofía de trabajo**, identificando oportunidades de Mejora y fortaleciendo las competencias de la toma de decisiones de la Dirección y el desempeño de los empleados, y que estos brinden servicios aplicando valores como: compromiso, actitud de servicio, ética, solidaridad y armonía.

5. Objetivos

a. General

Implementar un Programa de Mejora Continua, desarrollando una Filosofía y acciones encaminadas a brindar servicios con calidad en la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa, con la finalidad de fortalecer el compromiso de los empleados a fin de que se desarrolle un trabajo en forma eficiente.

b. Específicos

1. Establecer los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar con eficiencia los procesos incluidos dentro del Programa.

2. Lograr la participación de todos los empleados para que trabajen en equipo, y desarrollen una coordinación eficiente entre sus departamentos.

3. Fortalecer la capacidad de respuesta de los empleados, para

superar cualquier problema que surja en la prestación de los servicios.

4. Lograr una buena imagen de la Alcaldía a través de la eficiencia en la prestación de servicios, al contar con los recursos necesarios.

6. Políticas

Los servicios que se brindarán, tendrán como base siempre la Política de Calidad.

Trabajar todos los procesos del Programa bajo el enfoque del Dr. Philip Crosby.

La percepción de los empleados respecto al servicio brindado debe ser medido trimestralmente, a fin de corregir desviaciones en el desarrollo del Programa.

El Consejo de Calidad se encargará de evaluar el Progreso y eficiencia en la calidad de los servicios que se brinda a los usuarios.

Identificar los principales procesos

Los procesos propuestos para incrementar la eficiencia en la prestación de servicios, se mencionan a continuación:

a) Departamento de Registro del Estado Familiar

Asentamiento de recién nacidos, carnet de minoridad, celebración de

matrimonios, partida de defunción, partida de divorcio, certificación de partidas de nacimiento y reposiciones.

b) Departamento de Tesorería

Manejo de caja de ingresos diarios y de control de gastos municipales.

c) Departamento de Cuentas Corrientes

Declaración de impuestos y determinación de pago mensual, emisión de solvencias, pago de impuestos de comercio, pago de impuestos de inmuebles y reclamos por impuestos.

Hacer un perfil de cada proceso

Los procesos actuales de los departamentos de Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas Corrientes fueron cotejados paso a paso en la municipalidad. Esto, con el fin de analizarlos y detectar deficiencias (ver anexo No. 15), lo que ha permitido presentarlos rediseñados en el contenido del Programa.

Establecer metas para cada proceso

Las proyecciones de la institución, al poner en práctica los lineamientos del Programa de Calidad, se han establecido por procesos, los cuales serán rediseñados y propuestos para cada uno de los departamentos involucrados.

a) Departamento de Registro del Estado Familiar

A continuación, se detallan las metas trazadas para los procesos que serán rediseñados para el departamento.

Extensión de documentos

(Partidas de nacimiento, divorcio y defunción, carnet de minoridad y asentamiento de recién nacidos).

- Evitar errores en la extensión de documentos, tales como: confusión de datos, extravío y falta de orden en la entrega de documentos tramitados, etc.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades de los procesos, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Celebración de Matrimonios

- Cumplimiento con las fechas asignadas para realización de actividades del proceso.

Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.

- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Reposiciones

- Mejorar la orientación al momento de realizar los trámites.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades de los procesos, para hacerlos ágiles y oportunos.

b) Departamento de Tesorería

A continuación, se detallan las metas trazadas de los procesos propuestos para el departamento.

Manejo de caja de ingreso diario

- Contar con un proceso de registro y control de ingresos diarios, que propicie un correcto manejo de fondos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Control de egresos municipales

- Contar con un proceso de control de egresos que garantice la transparencia del uso de los fondos de la municipalidad.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

c) Departamento de Cuentas corrientes

A continuación, se detallan las metas trazadas de los procesos rediseñados para el departamento.

Declaración de impuestos y determinación del pago mensual

- Impulsar una revisión de documentos exhaustiva para hacer un cálculo correcto de impuestos.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Emisión de solvencias

- Brindar al usuario estados de cuenta actualizados.
- Garantizar que los datos que aparezcan en las solvencias sean cotejados con el informe de cuentas brindado por el sistema, de manera que se esté entregando al usuario información verídica y confiable.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Pago de Impuestos de comercio y de inmuebles

- Actualización constante de los registros de estados de cuenta de usuarios, para evitar cobros indebidos.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del

proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.

- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

Reclamo por impuestos

- Verificar los posibles errores en el cobro de impuestos para solucionar de manera favorable los reclamos de los usuarios.
- Establecimiento de tiempos para cada una de las actividades del proceso, para hacerlos ágiles y oportunos.
- Evitar omisiones o duplicidad de actividades.

B. CONTENIDO DEL PROGRAMA

A continuación, se presenta el contenido del Programa de Calidad, para los departamentos: de **Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas corrientes**, con el objeto de hacer eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Cruz Michapa.

**1. PROPUESTA PARA EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL
ESTADO FAMILIAR.**

1. Descripción

Este departamento se encarga de administrar todo lo relacionado con la emisión, modificación, control, procesamiento y archivo de todos los documentos que tienen que ver con el registro civil, así como también, de llevar la custodia y mantenimiento de toda la información que se procese, procurando la conservación adecuada de todos los registros que aquí se generen.

2. Función General

Registrar y emitir documentos de los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de los ciudadanos.

2.1. Funciones específicas

Organizar, administrar y mantener actualizado el servicio de registro de los hechos y actos de la vida de las personas del municipio a partir de su nacimiento.

Extender certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, defunción, Carnet de Minoridad y otros documentos relacionados con el estado civil de los ciudadanos.

Llevar estadísticas del número de personas atendidas diariamente y de acuerdo al tipo de trámite o documento solicitado.

Dirigir y programar las actividades y tareas para que el personal las ejecute en el departamento, además, de controlar el cumplimiento de las mismas y el tiempo en que se atiende a los usuarios.

3. Recursos a utilizar

Personal con experiencia en archivo y en materia civil.

Computadoras.

Sistema de red interno.

Fotocopiadoras.

Fax.

Papelería y útiles.

Escritorios y sillas.

Estantes y archiveros.

4. Necesidades de capacitación

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios, deben capacitarse en dos niveles básicos:

1. Actitudinal

- Manejo de Estrés, para canalizar adecuadamente las emociones.
- Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva al usuario.
- Relaciones Interpersonales, para establecer una mejor relación con sus compañeros y usuarios.

2. Cognoscitiva

- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.
- Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales y el Código de Familia, para que puedan tener un marco de referencia legal del trabajo que realizan y además, tengan la facultad de explicar a los usuarios cualquier duda que manifiesten.
- Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

3. Motivación

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de Reconocimiento al buen desempeño y de bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

4. Características del servicio

Para lograr la calidad en los servicios los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
- Desarrollar espíritu de servicio.
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidez los problemas, quejas y reclamos que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.

5. Mecanismos de evaluación

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación.

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
# de documentos extendidos y entregados en el tiempo requerido.	Encuesta a usuario.
# de beneficiarios satisfechos.	Encuesta a usuario.
Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.	Encuesta a empleados y a usuarios.
Cantidad de Procesos mejorados.	Encuesta a empleados y a usuarios.

6. Procesos

A continuación, se presentan los procesos rediseñados para el departamento de Registro del Estado Familiar y sus respectivos

flujogramas.

- Se deberá capacitar al personal cada semestre en áreas que se requieren para dar seguimiento a la calidad en los servicios.
- Establecimiento de un Plan de Reconocimiento por el buen desempeño de las actividades a través de diplomas y bonos.

7. Estrategias

Entregar por escrito el Programa de Calidad a todos los departamentos del área administrativa involucrados de la Alcaldía de Santa Cruz Michapa para que se identifiquen con éste y lo pongan en práctica.

Evaluar el desarrollo de los procesos que involucran la prestación de servicios tanto a clientes internos como externos para medir su nivel de calidad.

Llevar a cabo visitas no programadas a los departamentos administrativos involucrados, para supervisar el desempeño del personal que labora en éstos.

Crear un Consejo de Calidad que posea la autoridad para ejecutar normas, actividades, convocatorias y monitorear el desarrollo a través de Comités de aseguramiento y equipos de mejoramiento de la calidad del Programa.

Reconocer al empleado más destacado por su participación y cumplimiento con la filosofía de calidad aplicada; quien será seleccionado por sus compañeros de trabajo.

Hacer reuniones en donde se motive a los empleados a realizar su trabajo de forma eficiente.

8. Condiciones

Para implantar el Programa de Calidad, se requerirá que tanto las autoridades como los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos tengan un cambio profundo y permanente en lo que a calidad se refiere, es decir, que al reestructurar las prácticas administrativas acostumbradas, se mejorará la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios. Estas condiciones son: convencimiento, compromiso y cambio de actitudes.

a) Convencimiento

Para efectuar los cambios estructurales necesarios en los servicios que presta la Alcaldía, es indispensable que el Concejo, Alcalde, Gerente y demás empleados involucrados, estén convencidos que para satisfacer a los usuarios, mejorar los servicios y mantener un clima organizacional agradable sólo se logrará mediante la difusión de aquellos aspectos relacionados con la calidad para que se ofrezcan servicios eficientes.

b) Compromiso

El compromiso que se deberá tener para la implantación del Programa de Calidad, tiene que ser adquirido por todo el personal de las áreas involucradas en el mismo, de manera que, les permita descubrir, a través del entrenamiento y la práctica, la eficiencia de las operaciones.

Esto, sólo se logrará cuando todos los involucrados estén comprometidos a aumentar la satisfacción de los usuarios.

c) Cambio de actitudes

Para que el Programa de Calidad funcione es necesario que todos

los empleados involucrados se sometan a un cambio de actitud, en el que se debe tener presente que es el usuario quién impone y define la calidad en la cual se requiere desarrollar la vocación del servicio.

Es decir, que el recurso humano debe modificar hábitos, introducir nuevos valores y tareas que exigen un esfuerzo tenaz, tanto para un individuo como para una colectividad, infundiéndole así la filosofía de calidad, que es hacer las cosas bien desde el principio.

9. Fases ó etapas

9.1. Identificar capacidades

Las principales capacidades que posee la Alcaldía y que contribuyen a la implantación del Programa de Calidad son: comunicación efectiva, clima organizacional agradable y el establecimiento de filosofía organizacional.

9.2. Establecer un punto de partida

Los departamentos en los que se enfoca el Programa de Calidad para hacer más eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos son: departamento de Registro del Estado Familiar, departamento de Tesorería y departamento de Cuentas Corrientes.

9.3. Clavar una estaca en el suelo

El Programa de Calidad perfilará a la municipalidad a desarrollar procesos que permitan brindar servicios de manera eficiente e impulsar a la Dirección hacia un pensamiento agresivo y creativo, que contribuya a fortalecer la imagen institucional.

Para esto, se mencionan a continuación, los lineamientos que

contendrá el Programa de Calidad para cada uno de los departamentos involucrados.

Descripción y función del departamento, detallando las actividades que diariamente se realizan en la misma.

Recursos a utilizar, especificando personal y equipo de oficina requerido para desempeñar con eficiencia las actividades.

Necesidades de capacitación, donde se reflejen dos áreas: actitudinal y cognoscitiva, ya que éstos son los elementos básicos que un servidor público debe poner en práctica en el momento de prestar los servicios que le corresponden.

Motivación para que los empleados reflejen actitudes positivas, al prestar servicios a usuarios.

Características del servicio, constituyéndose como los parámetros a aplicar para brindar servicios con calidad.

Indicadores y mecanismos de evaluación del desempeño para medir la calidad, de manera que pueda haber retroalimentación y establecer mecanismos para hacer más eficiente los servicios.

Procesos escritos y su respectivo flujograma aplicando la simbología del American National Standard Institute (ANSI) (ver anexo No. 6), constituyéndose como una guía para el personal, en lo referente a la prestación de los servicios.

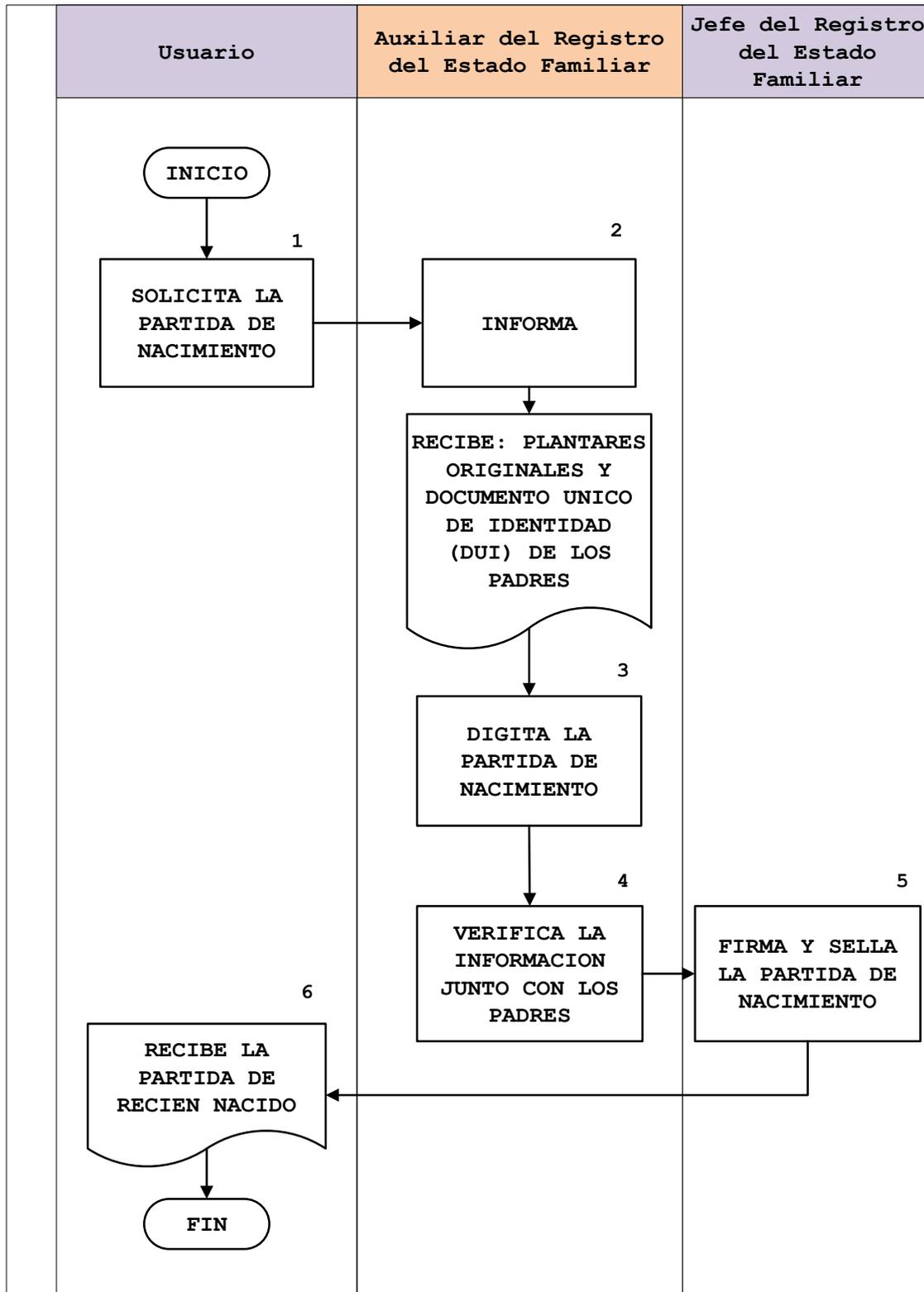
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.	
		CÓDIGO	REF. 001
PROCEDIMIENTO		ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita la partida de nacimiento.	Usuario		
2	Informa y recibe los documentos siguientes: plantares originales y copia de Documento Único de Identidad (DUI) de los padres.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Digita la partida de nacimiento, registrando en el cuadro estadístico el asentamiento de la partida.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	4 min.	
4	Verifica la información junto con los padres, si hay errores rectifica.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
5	Firma y sella la partida del recién nacido.	Jefe de Registro del Estado familiar	1 min.	
6	Recibe la partida de recién nacido.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	10 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS

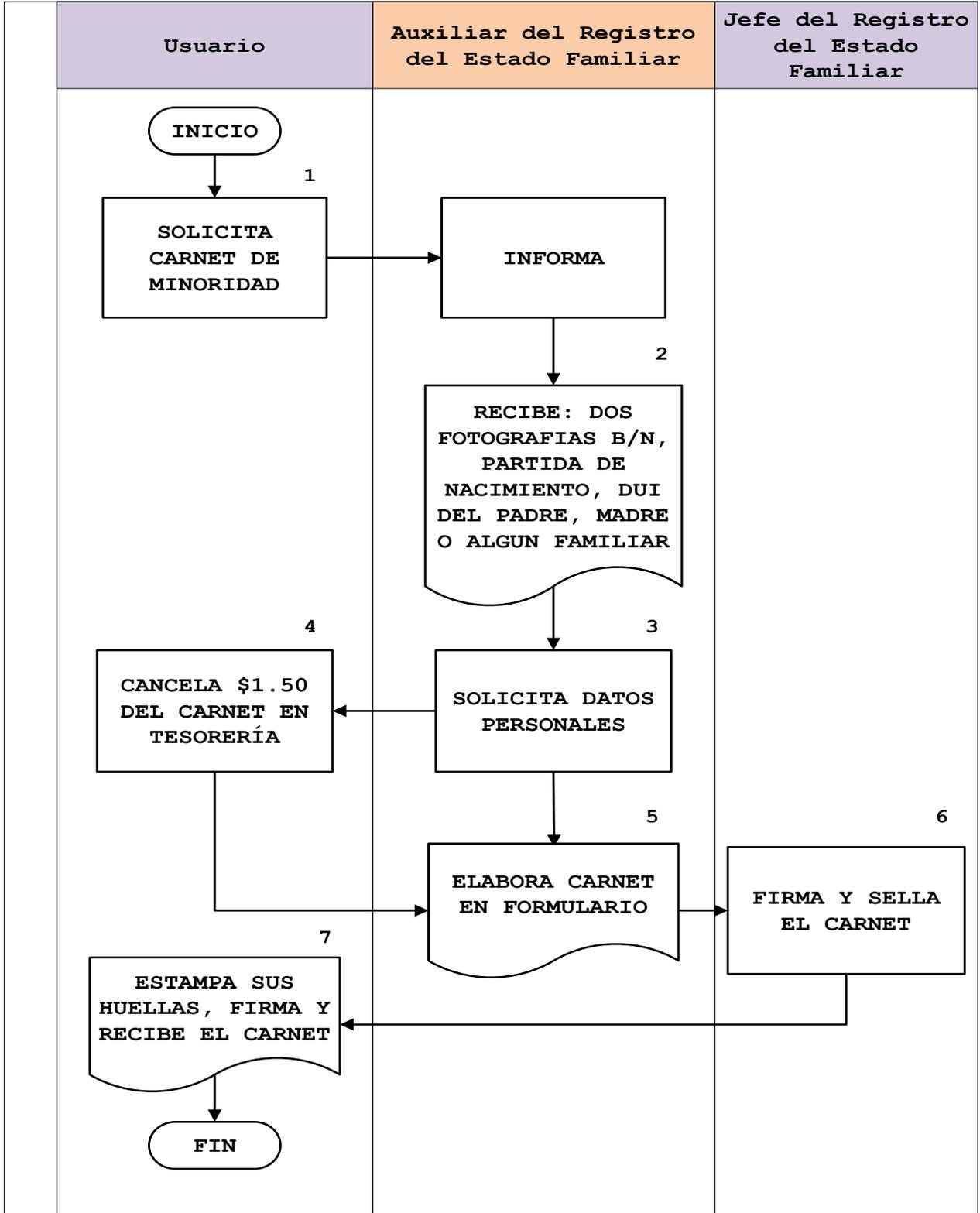


ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.		
		CÓDIGO	REF. 002	
PROCEDIMIENTO		CARNET DE MINORIDAD		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita carnet de minoridad.	Usuario		
2	Informa y recibe los documentos siguientes: dos fotografías B/N, partida de nacimiento, DUI del padre, madre ó de algún familiar encargado.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Solicita datos personales.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
4	Cancela \$1.50 por extensión del carnet en Tesorería.	Usuario	2 min.	
5	Elabora carnet en formulario.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
6	Firma y sella el carnet.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
7	Estampa sus huellas, firma y recibe el carnet.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	11 min.

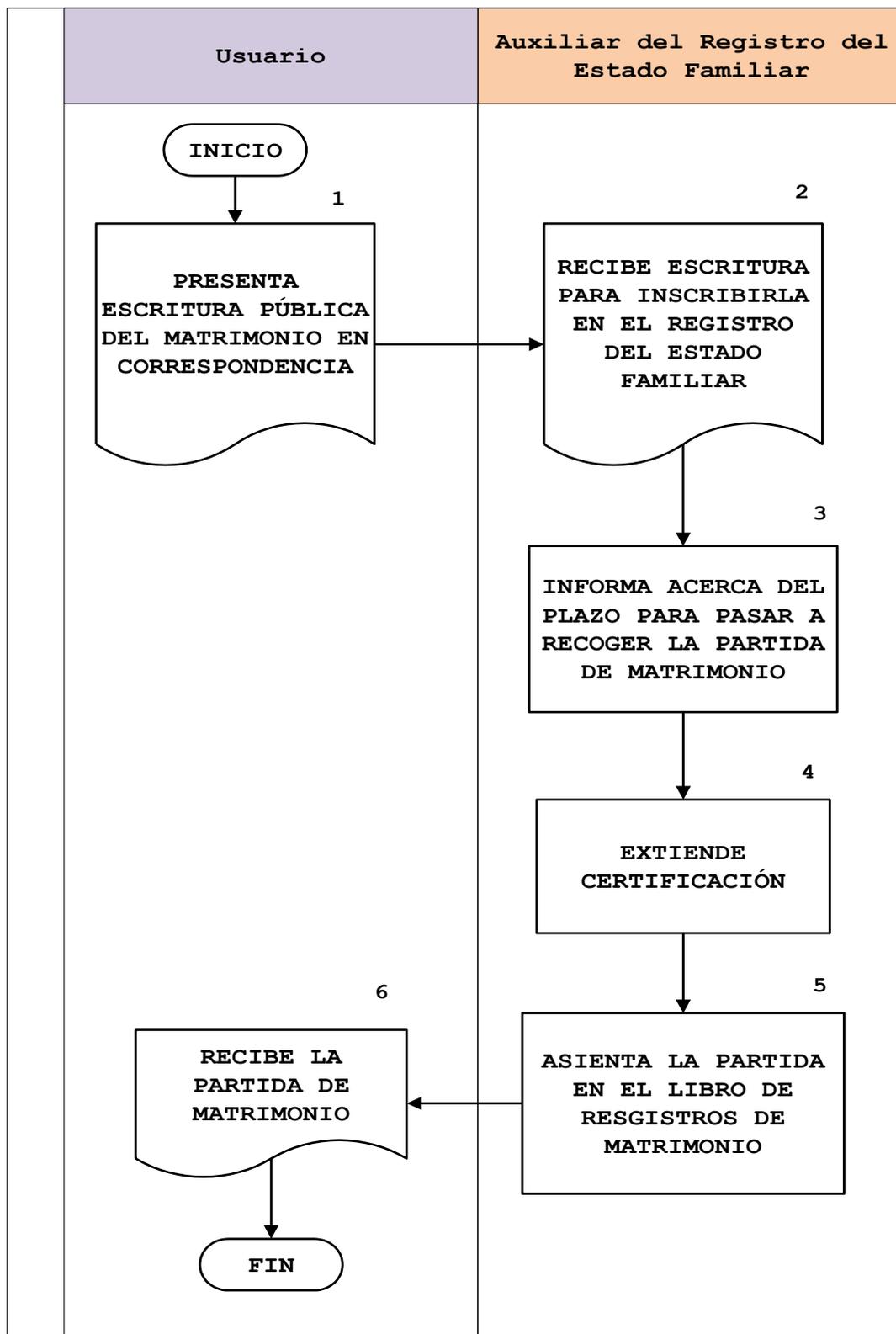
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CARNET DE MINORIDAD



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA CRUZ MICHAPA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Código de Familia.	
		CÓDIGO	REF. 003
PROCEDIMIENTO	CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Presenta escritura pública del matrimonio en correspondencia.	Usuario	1 min.
2	Recibe escritura para la inscripción al Registro del Estado Familiar.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	1 min.
3	Informa acerca del plazo para pasar a recoger la partida de matrimonio.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 Días.
4	Extiende certificación.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.
5	Asienta la partida en el libro de registros de matrimonio.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 Días.
6	Se presenta luego de 10 días y recibe la partida de matrimonio.	Usuario	2 min.
FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	10 días 6 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO



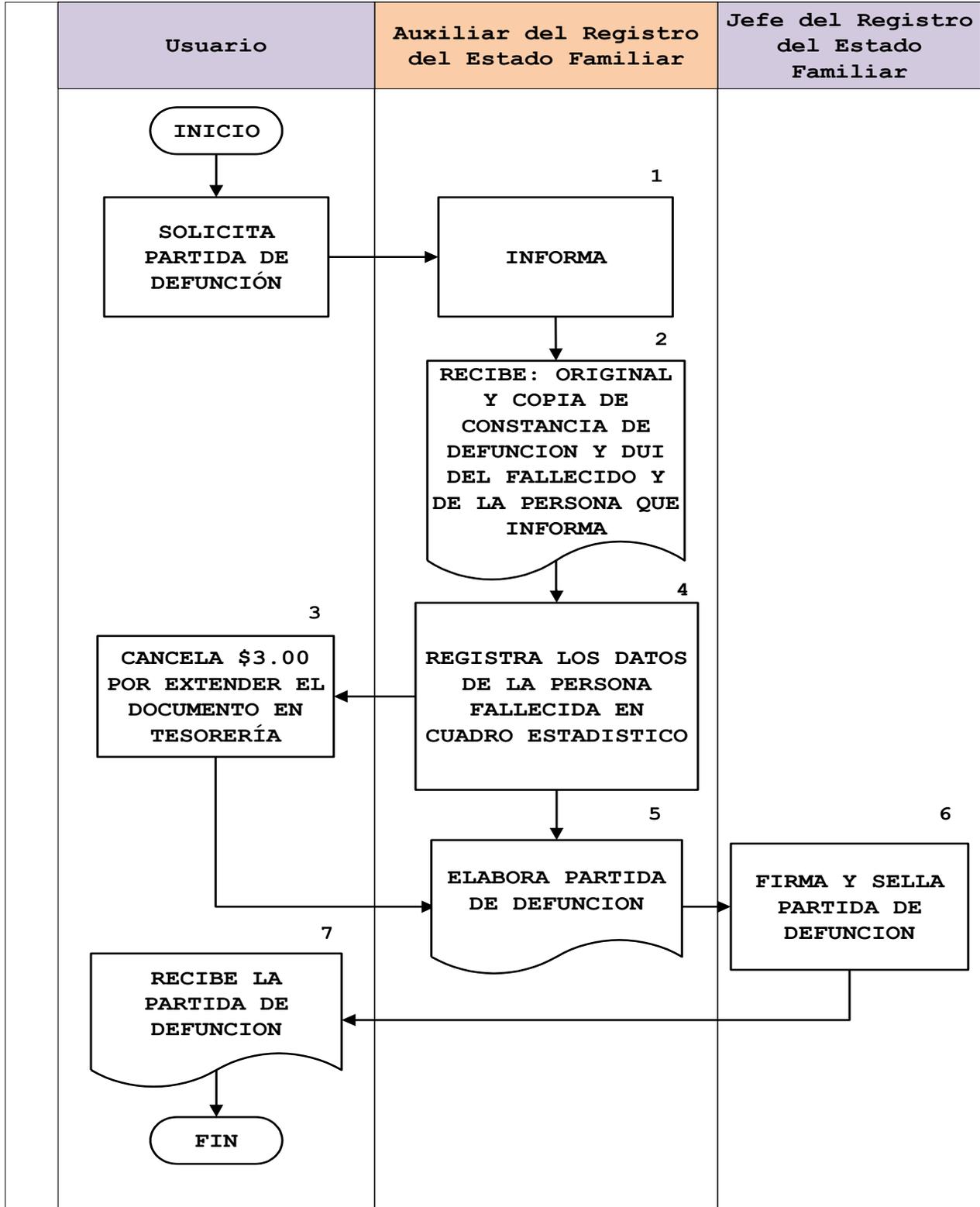
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.	
		CÓDIGO	REF. 004
PROCEDIMIENTO		PARTIDA DE DEFUNCIÓN	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita partida de defunción.	Usuario		
2	Informa y recibe los documentos siguientes: original y copia de constancia de defunción y DUI del fallecido y de la persona que informa.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Cancela \$3.00 por extender el documento en tesorería.	Usuario	2 min.	
4	Registra los datos de la persona fallecida en cuadro estadístico.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
5	Elabora la partida de defunción.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	15 min.	
6	Firma y sella la partida de defunción.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
7	Recibe la partida de defunción.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	24 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARTIDA DE DEFUNCIÓN



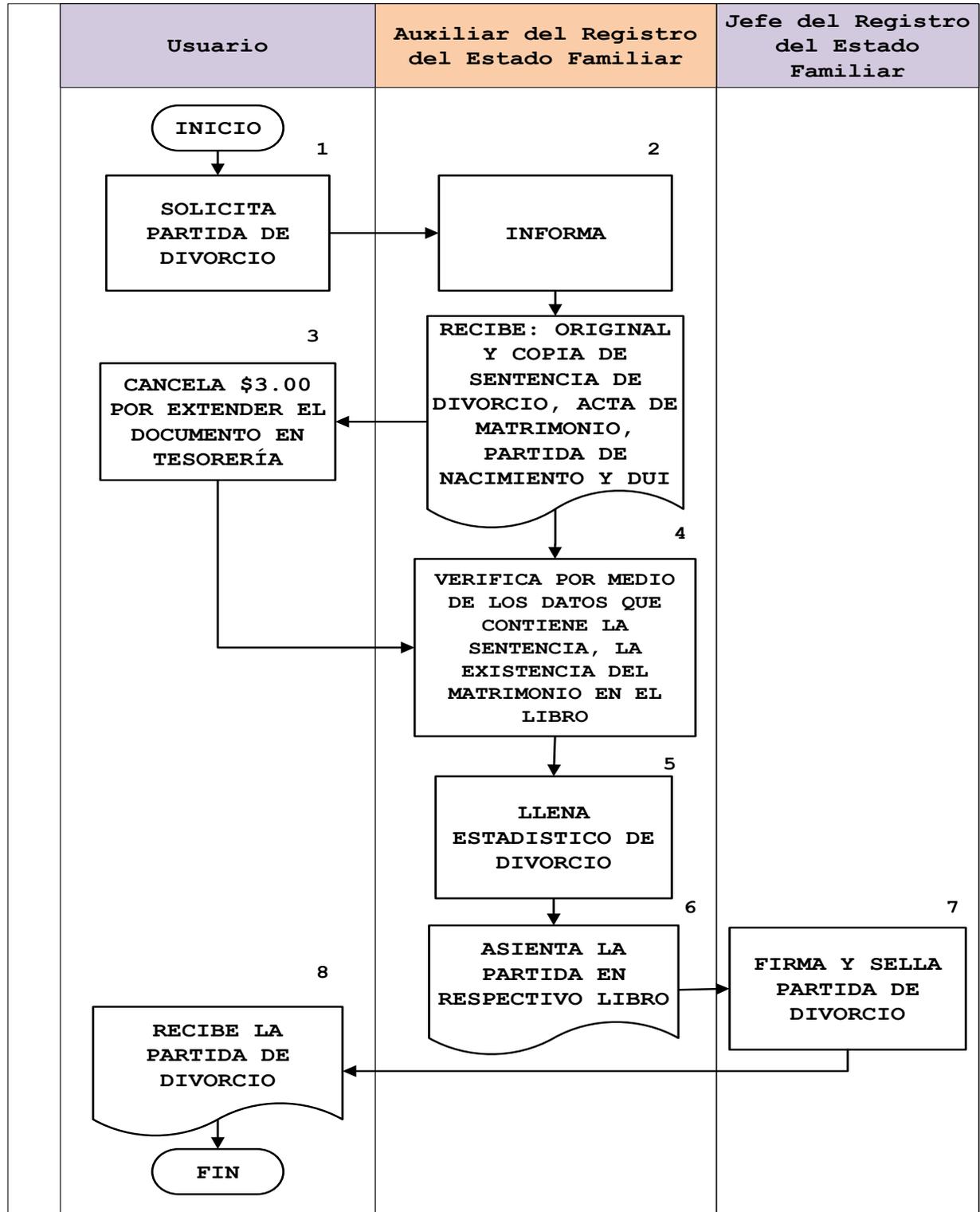
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.	
		CÓDIGO	REF. 005
PROCEDIMIENTO		PARTIDA DE DIVORCIO	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita partida de divorcio.	Usuario		
2	Informa y recibe los documentos siguientes: original y copia de sentencia de divorcio, acta de matrimonio, partida de nacimiento y DUI.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Cancela \$3.00 por extender el documento en tesorería.	Usuario	2 min.	
4	Verifica por medio de los datos que contiene la sentencia de la existencia del matrimonio en el respectivo libro.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
5	Llena estadístico de divorcio.	Usuario	5 min.	
6	Procede al asentamiento de la partida de divorcio en el respectivo libro.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 min.	
7	Firma y sella la partida de divorcio.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
8	Recibe la partida de divorcio.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	19 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PARTIDA DE DIVORCIO



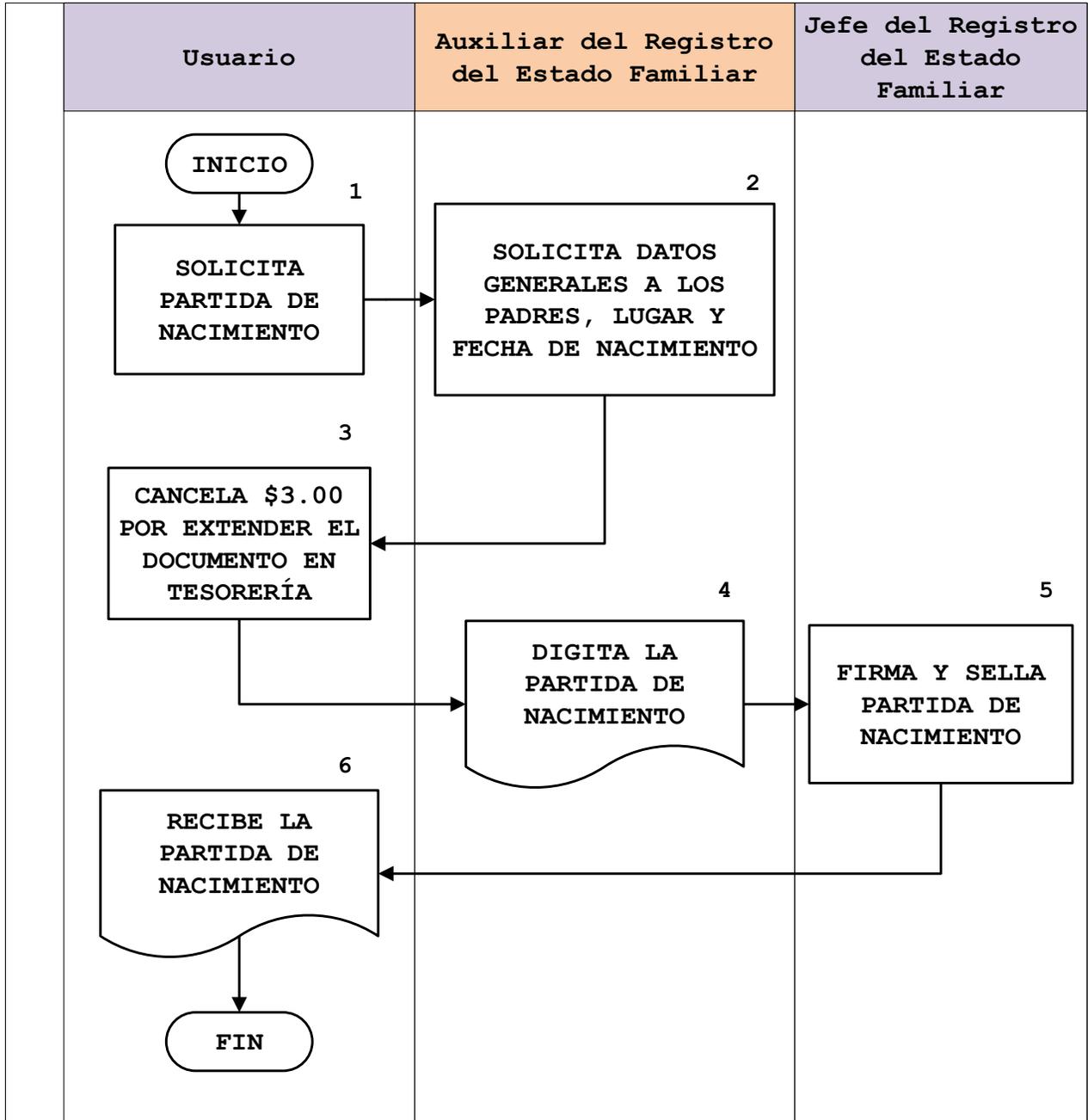
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.	
		CÓDIGO	REF. 006
PROCEDIMIENTO		CERTIFICACIÓN DE PARTIDA DE NACIMIENTO	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita partida de nacimiento.	Usuario		
2	Solicita a la persona datos generales de los padres, lugar y fecha de nacimiento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
3	Cancela \$3.00 de la partida de nacimiento en tesorería.	Usuario	3 min.	
4	Digita la partida de nacimiento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	5 min.	
5	Firma y sella la partida de nacimiento.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
6	Recibe la partida de nacimiento.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	12 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CERTIFICACIÓN DE PARTIDA DE NACIMIENTO

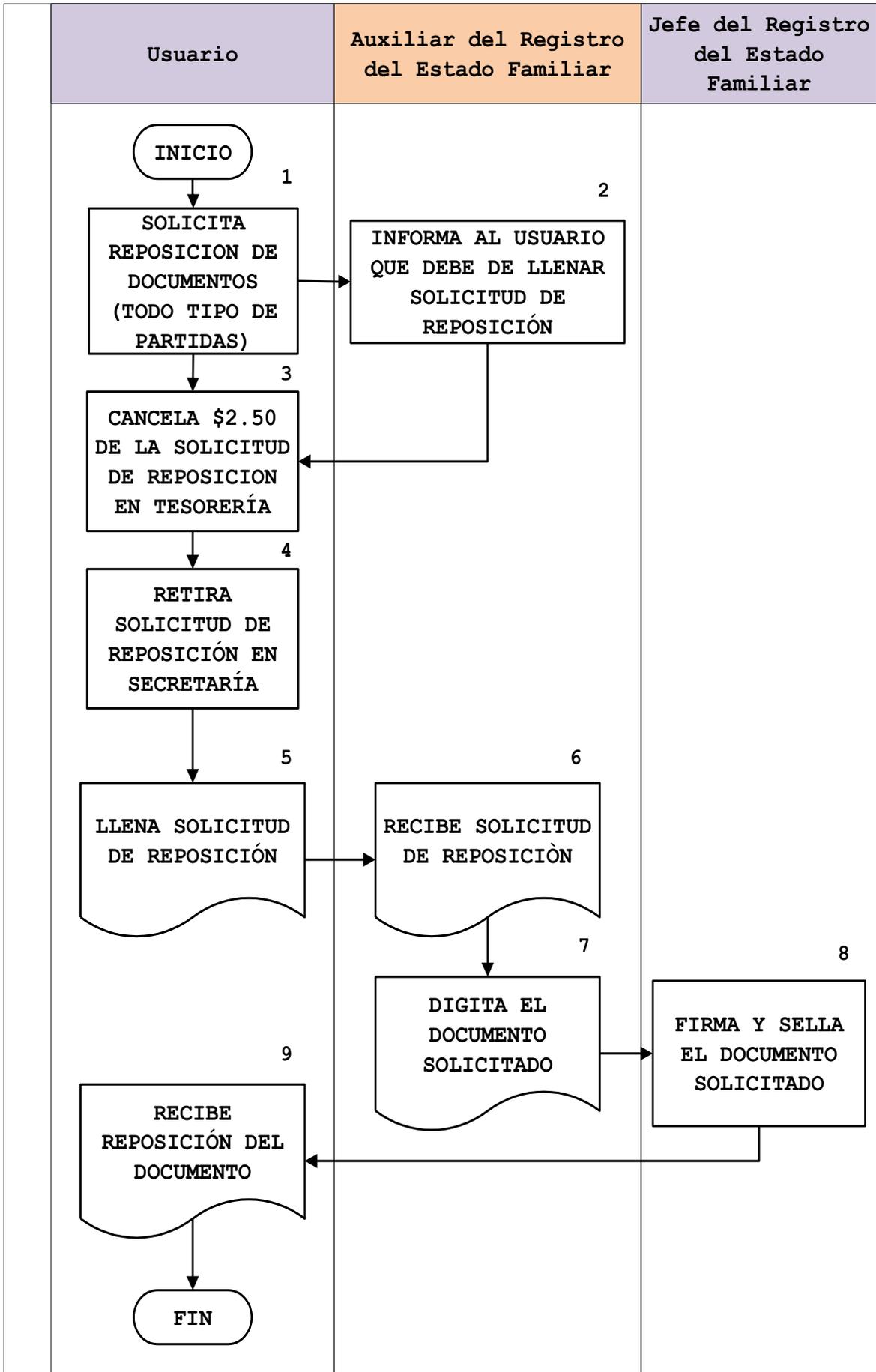


ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	DOCUMENTO QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales.	
		CÓDIGO	REF. 007
PROCEDIMIENTO		REPOSICIONES	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita reposición de documentos (partidas de defunción, matrimonio, etc.)	Usuario		
2	Informa a la persona que debe comprar y llenar solicitud de reposición.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	1 min.	
3	Cancela \$2.50 de la solicitud de reposición en tesorería	Usuario	3 min.	
4	Retira solicitud de reposición en Secretaría.	Usuario	2 min.	
5	Llena solicitud de reposición de documentos.	Usuario	4 min.	
6	Recibe la solicitud de reposición del documento, sella y ubica el nuevo número y folio del documento.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	2 min.	
7	Digita el documento solicitado.	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3 min.	
8	Firma y sella documento.	Jefe de Registro del Estado Familiar	1 min.	
9	Recibe documento.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	17 min.



**2 . PROPUESTA PARA EL
DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA .**

1. Descripción

Este departamento se encarga del manejo de todos los ingresos percibidos por la institución y de los egresos incurridos al desarrollar las actividades de la Alcaldía.

2. Función general

Garantizar la adecuada administración de los recursos financieros percibidos por la institución a través de los impuestos, tasas, y contribuciones municipales.

2.2 Funciones específicas

Controlar eficientemente la recaudación, como custodia y erogación de los fondos de la municipalidad.

Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios.

Custodiar y proveer al personal autorizado, especies valoradas y no valoradas, llevar un control de su utilización y existencia.

3. Recursos a utilizar

Personal con experiencia en el área Financiera- Contable.

Computadoras.

Sistema de red interno o intranet.

Contómetros y calculadoras.

Fax.

Papelería y útiles.

Escritorios y sillas.

Archivos metálicos.

4. Necesidades de capacitación

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios, deben capacitarse en los niveles siguientes:

1. Actitudinal

- Manejo de Estrés, para canalizar adecuadamente las emociones
- Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva hacia los compañeros y demás personas que intervienen en los procesos del departamento.
- Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación efectiva con los compañeros y usuarios.

2. Cognoscitiva

- Área Financiera-Contable, para que exista bases técnicas al desarrollar actividades.
- Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la Ley.
- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.
- Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

3. Motivación

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de reconocimiento al buen desempeño y de Bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

4. Características del servicio

Para lograr la calidad en los servicios los empleados deberán adoptar los siguientes criterios:

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
 - Desarrollar espíritu de servicio.
 - Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.

- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidez los problemas, quejas y reclamos que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.

7. Mecanismos de evaluación

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación.

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
# de beneficiarios satisfechos.	Encuesta a usuario.
Ingresos y egresos de la Alcaldía.	Auditoría interna y externa.
Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.	Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
Cantidad de Procesos mejorados.	Encuesta a empleados y a usuarios.

8. Procesos

A continuación, se presentan los procesos propuestos para el departamento de Tesorería y sus respectivos flujogramas.

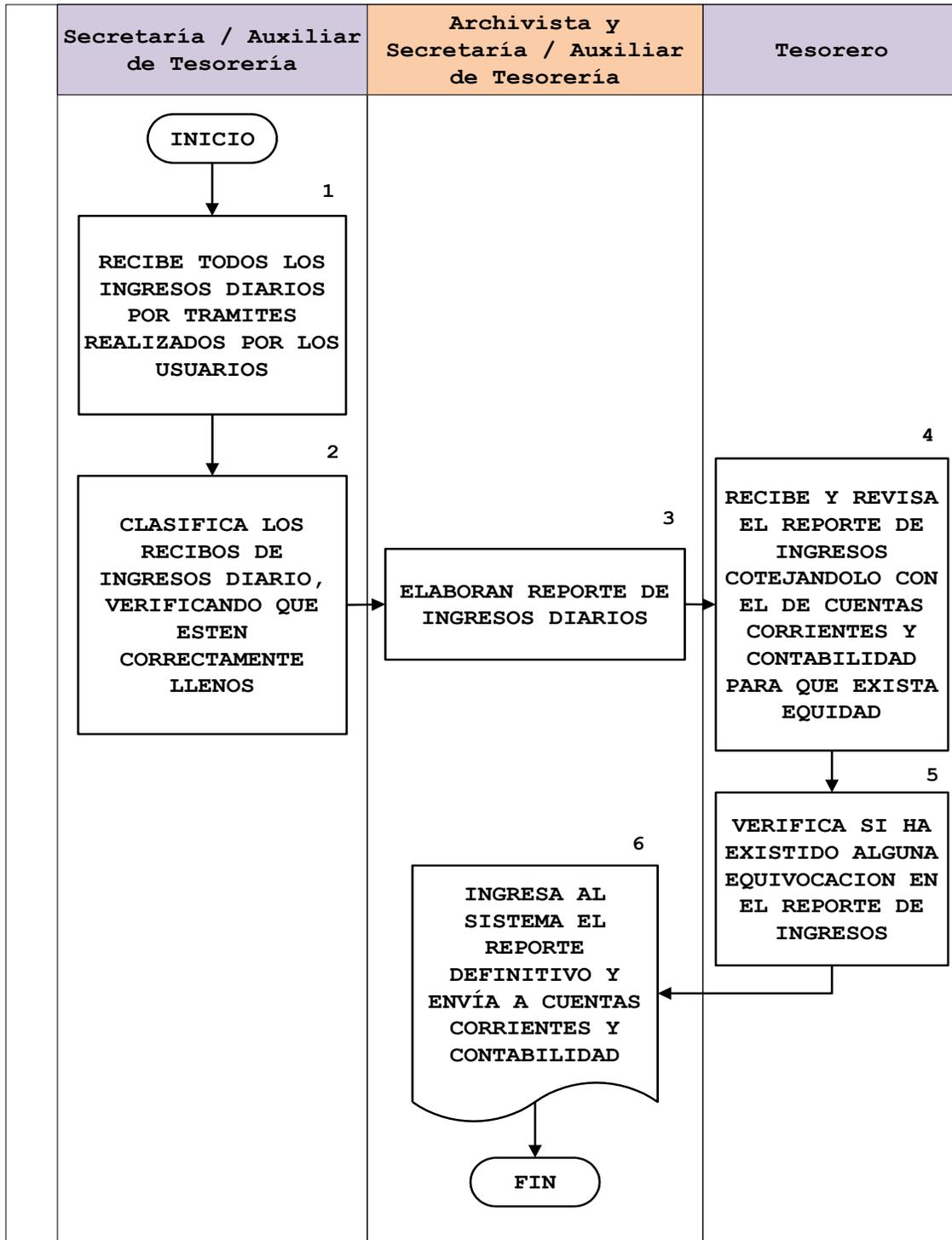
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	TESORERÍA	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibos, órdenes y mandamientos de pago.	
		CÓDIGO	T. 001
PROCEDIMIENTO		MANEJO DE CAJA DE INGRESO DIARIO	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Percibe todos los ingresos diarios por trámites realizados por los usuarios.	Secretaria/ Auxiliar de Tesorería	7 hrs.	
2	Clasifica los recibos de ingreso diario, verificando que estén correctamente llenos.	Secretaria/ Auxiliar de Tesorería	10 min.	
3	Elaboran reporte de ingresos diarios.	Archivista y Secretaria/Auxiliar de Tesorería	10 min.	
4	Recibe y revisa el reporte de ingresos cotejándolo con el de cuentas corrientes y contabilidad para que exista equidad.	Tesorero	20 min.	
5	Rectifica si ha existido alguna equivocación en el reporte de ingresos.	Tesorero	15 min.	
6	Ingresan al sistema el reporte definitivo y envía a cuentas corrientes y a contabilidad.	Archivista y Secretaria/Auxiliar de Tesorería.	5 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	8 hrs.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA DE INGRESO DIARIO

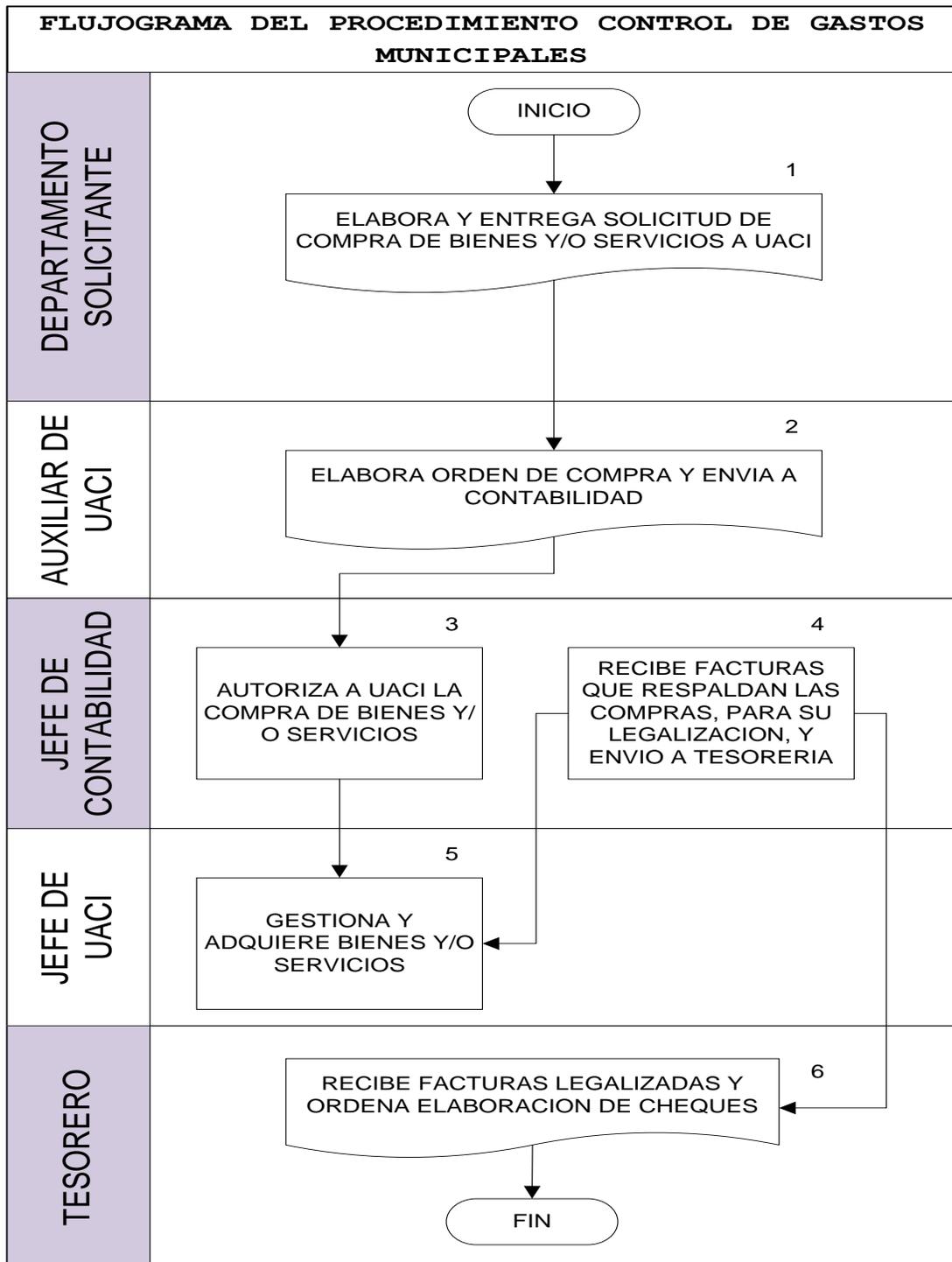


ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	TESORERÍA	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Órdenes de compra, facturas y cheques certificados.	
		CÓDIGO	T. 002
PROCEDIMIENTO	CONTROL DE GASTOS MUNICIPALES		

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Elabora y entrega solicitud de compra de bienes y/o servicios a UACI.	Departamento solicitante	20 min.	
2	Elabora orden de compra y envía solicitud a contabilidad.	Auxiliar de UACI	15 min.	
3	Autoriza a UACI la compra de bienes y/o servicios.	Jefe de Contabilidad	10 min.	
4	Gestiona y adquiere bienes y/o servicios.	Jefe de UACI	-	
5	Recibe facturas que respaldan las compras, para su legalización, y envío a Tesorería.	Jefe de Contabilidad	5 min.	
6	Recibe facturas legalizadas y ordena elaboración de cheques.	Tesorero	2 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	52 min.



**3. PROPUESTA PARA EL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS
CORRIENTES.**

1. Descripción

Este departamento se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas carteras) de los contribuyentes de la municipalidad, ya que con base a éstas se estiman y se perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales.

2. Función general

Atender las actividades orientadas a la realización de la administración general de los tributos recaudados por la Alcaldía.

2.1. Funciones específicas

Encargarse de las labores de planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control de las actividades relacionadas con la percepción de los tributos municipales, en lo concerniente a la identificación y control de contribuyentes actuales y potenciales.

Exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes e implantar mecanismos que permitan mejorar los ingresos municipales.

Garantizar la integridad y actualización de la información tributaria.

3. Recursos a utilizar

Personal con experiencia en el área tributaria.

Computadoras.

Sistema de red interno.

Contómetros y calculadoras.

Fax.

Papelería y útiles.

Escritorios y sillas.

Archivos metálicos.

4. Necesidades de capacitación

Para que el personal desarrolle eficientemente los procesos y brinde un servicio de calidad a los usuarios, deben capacitarse en dos niveles básicos:

1. Actitudinal

- Manejo de Estrés, para canalizar adecuadamente las emociones.
- Motivación y Autoestima, para que reflejen una actitud positiva al usuario.
- Relaciones Interpersonales, para mantener una comunicación amena y constante con los usuarios.

2. Cognoscitiva

- Administración de Cartera y Sistema de Cobro.
- Ley de Arbitrios Municipales y Contabilidad Gubernamental, para aplicar las disposiciones de la Ley.
- Captación de impuestos, para cumplir con eficiencia las actividades referentes al departamento.
- Calidad en el Servicio, para que conozcan y adopten la filosofía de calidad y la traduzcan en el servicio que brindan.
- Uso de Programas Informáticos, para que puedan agilizar los procesos.

5. Motivación

Orientar el desarrollo adecuado de las actividades incentivando por medio de un Plan de Reconocimiento para los empleados más destacados, que incluya la entrega de Diplomas de Reconocimiento al buen desempeño y de Bonos a los empleados por el cumplimiento de la calidad.

6. Características del servicio

Para lograr la calidad en los servicios los empleados deberán adoptar los siguientes criterios.

- Sentirse bien con lo que hacen, para que lo traduzcan en sus labores.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios, asimismo Desarrollar espíritu de servicio.
- Mostrarse siempre disponible para atender al usuario.
- Transmitir un ambiente de confianza en la institución y a los usuarios.
- Procurar resolver con rapidez los problemas, quejas y reclamos que surjan a los usuarios.
- Realizar los procesos ágilmente y remitir oportunamente a los usuarios a las instancias correspondientes.

7. Mecanismos de evaluación

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomarán en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación.

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
# de beneficiarios satisfechos.	Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos a usuarios.	Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
	Encuesta a usuario y buzón de sugerencias.
Cantidad de Procesos mejorados.	Encuesta a empleados y a usuarios.

8. Procesos

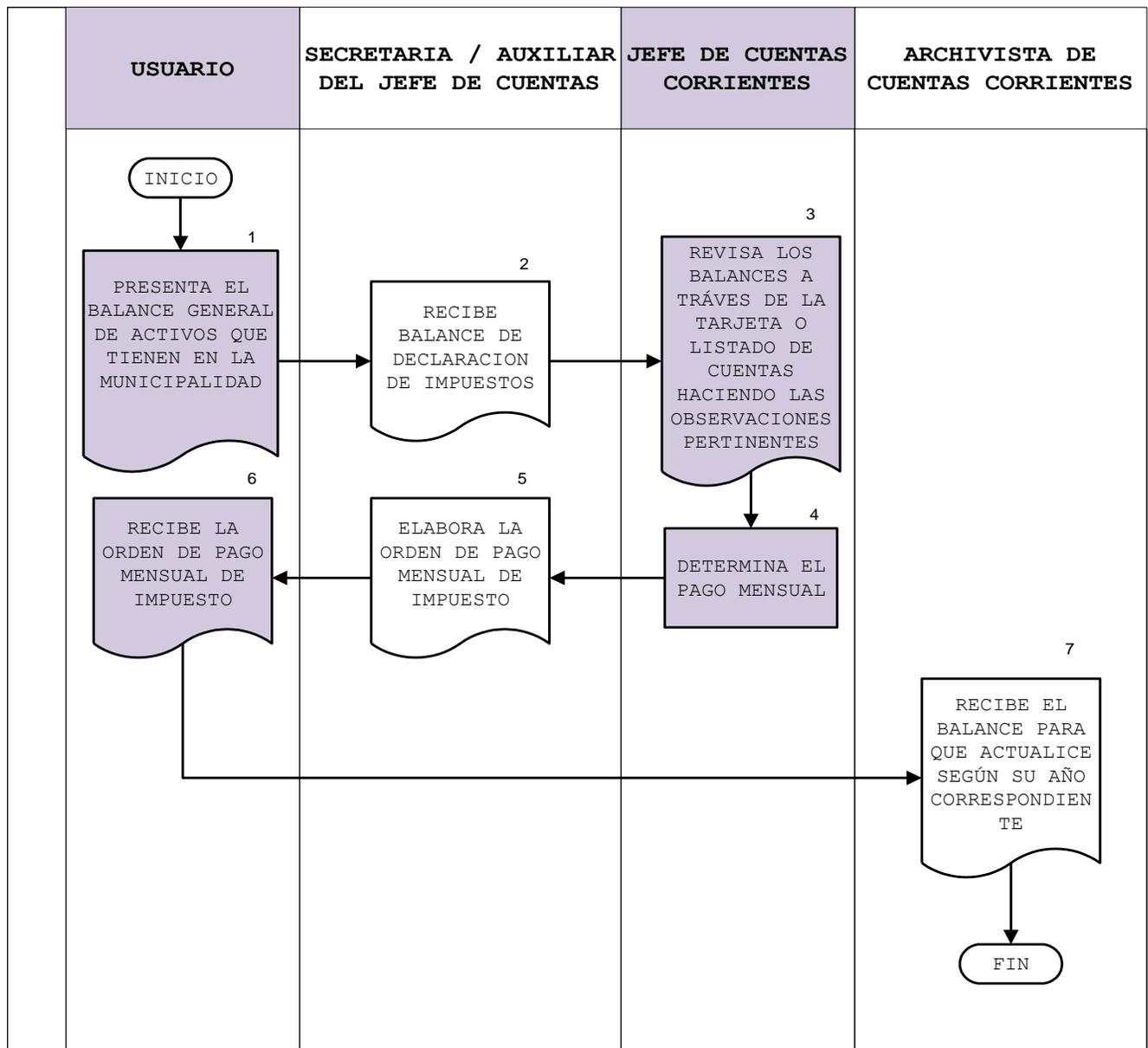
A continuación, se presentan los procesos rediseñados para el departamento de Cuentas Corrientes y sus respectivos flujogramas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.	
		CÓDIGO	CC. 001
PROCEDIMIENTO		DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y DETERMINACIÓN DE PAGO MENSUAL	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Presenta el balance general de activos que tiene en la municipalidad.	Usuario		
2	Recibe los balances de declaración de impuestos.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Revisa los balances a través de la tarjeta o listado de cuentas haciendo las observaciones pertinentes.	Jefe de Cuentas Corrientes	15 min.	
4	Determina el pago mensual.	Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Elabora la orden de pago mensual del impuesto.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	5 min.	
6	Recibe la orden de pago mensual del impuesto.	Usuario	2 min.	
7	Recibe el balance para que actualice y registre según su año correspondiente.	Archivista de Cuentas Corrientes	3 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	29 min.

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y
DETERMINACIÓN DE PAGO MENSUAL**

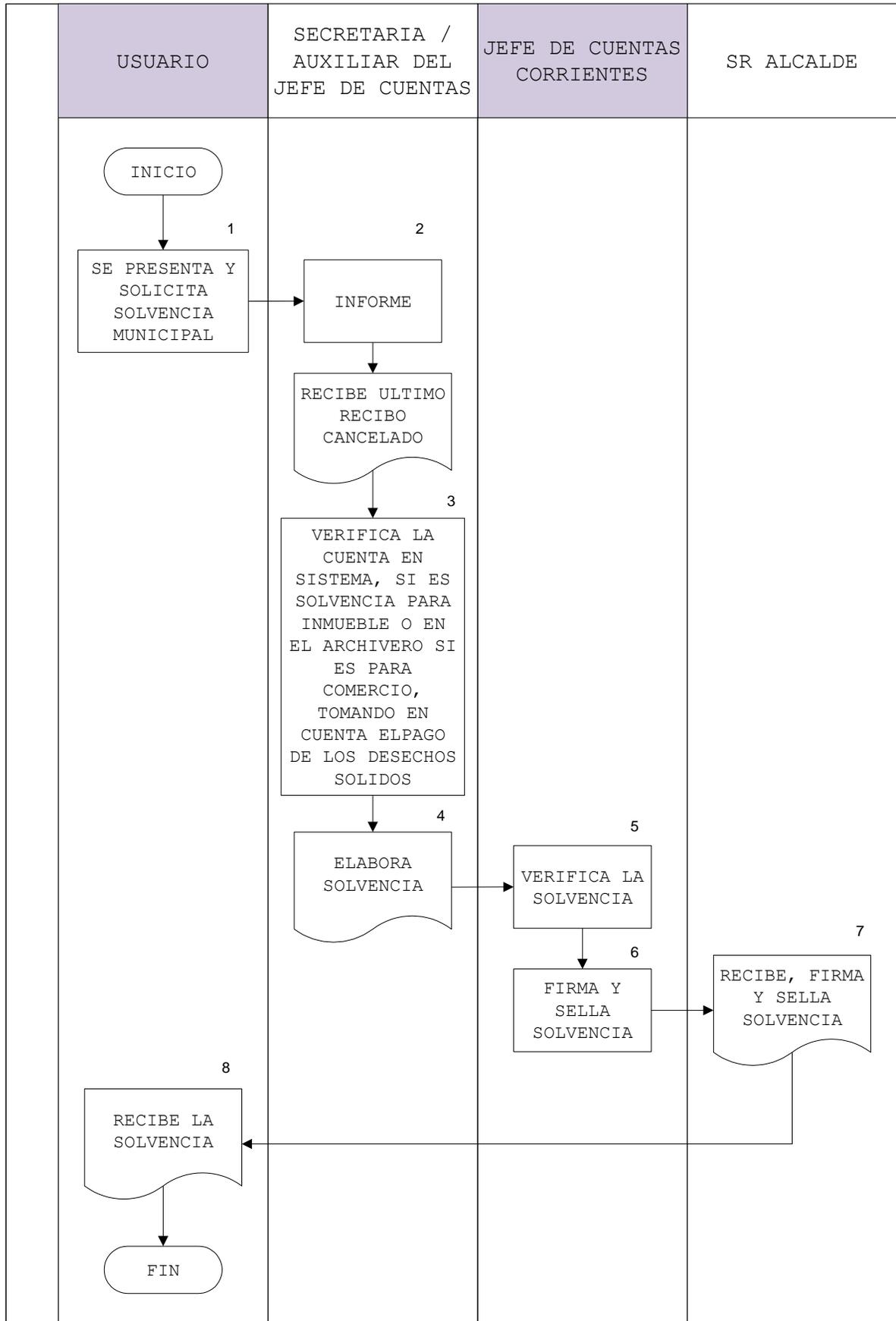


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.	
		CÓDIGO	CC. 002
PROCEDIMIENTO		EMISIÓN DE SOLVENCIAS	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta y solicita solvencia municipal.	Usuario		
2	Informa y recibe documento siguiente: último recibo cancelado.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Verifica la cuenta en sistema si es solvencia para inmueble o en el archivero si es para comercio, tomando en cuenta el pago de los desechos sólidos.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
4	Elabora solvencia.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Verifica la solvencia emitida.	Jefe de Cuentas Corrientes		
6	Firma y sella solvencia.	Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
7	Recibe, firma y sella solvencia.	Sr. Alcalde	5 min.	
8	Recibe la solvencia.	Usuario	1 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	16 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE SOLVENCIAS

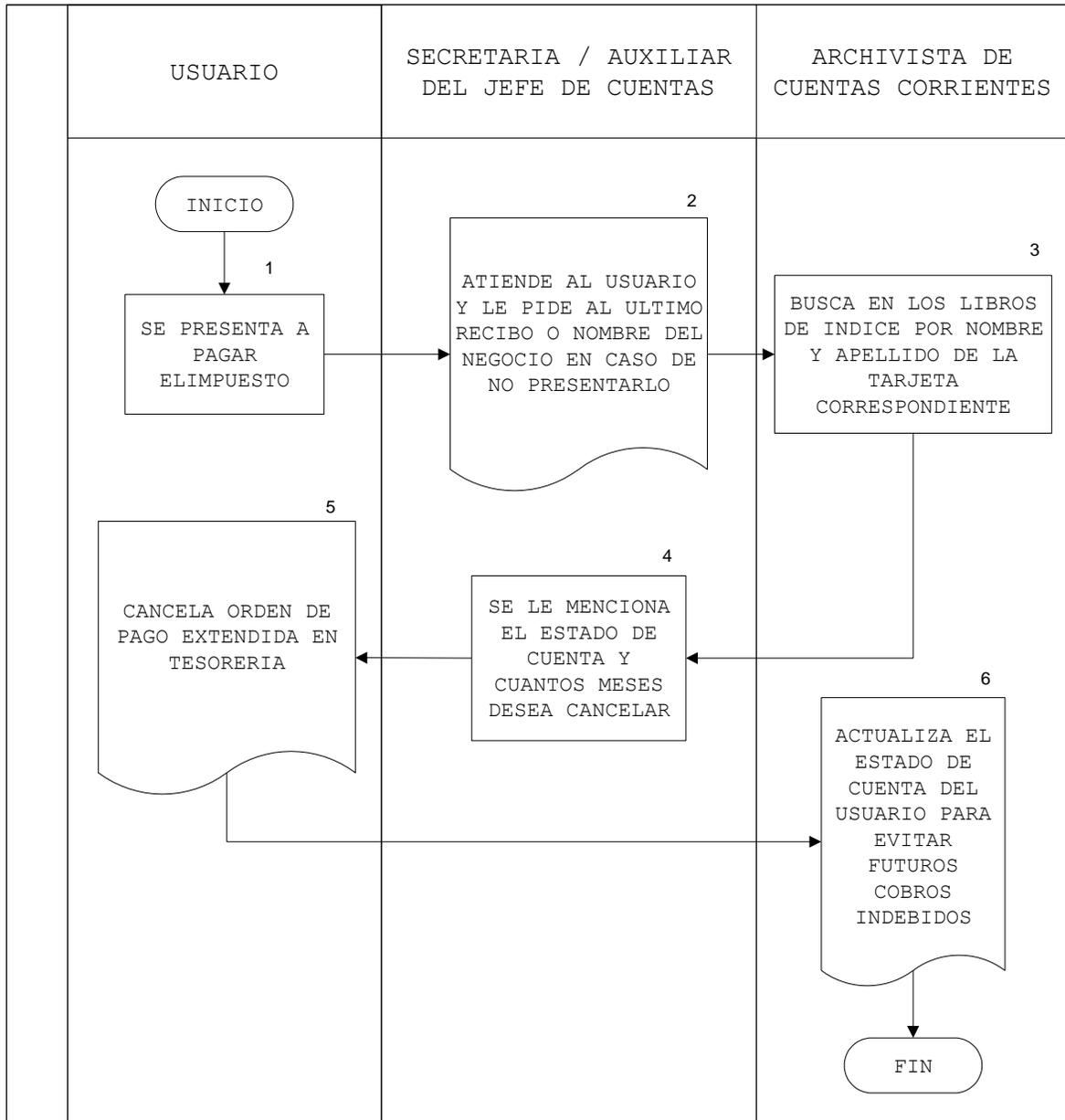


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y tarjetas de control de pago de impuestos.	
		CÓDIGO	CC. 003
PROCEDIMIENTO		PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Se presenta a pagar el impuesto.	Usuario		
2	Atiende al usuario y se le pide el último recibo o nombre del negocio en caso de no presentarlo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
3	Busca en los libros de índice por nombre y apellido la tarjeta correspondiente de control del impuesto.	Archivista de Cuentas Corrientes	3 min.	
4	Se le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Cancela orden de pago extendida por la secretaria/auxiliar en tesorería.	Usuario	5 min.	
6	Actualiza el estado de cuenta del usuario para evitar futuros cobros indebidos.	Archivista	2 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	16 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO

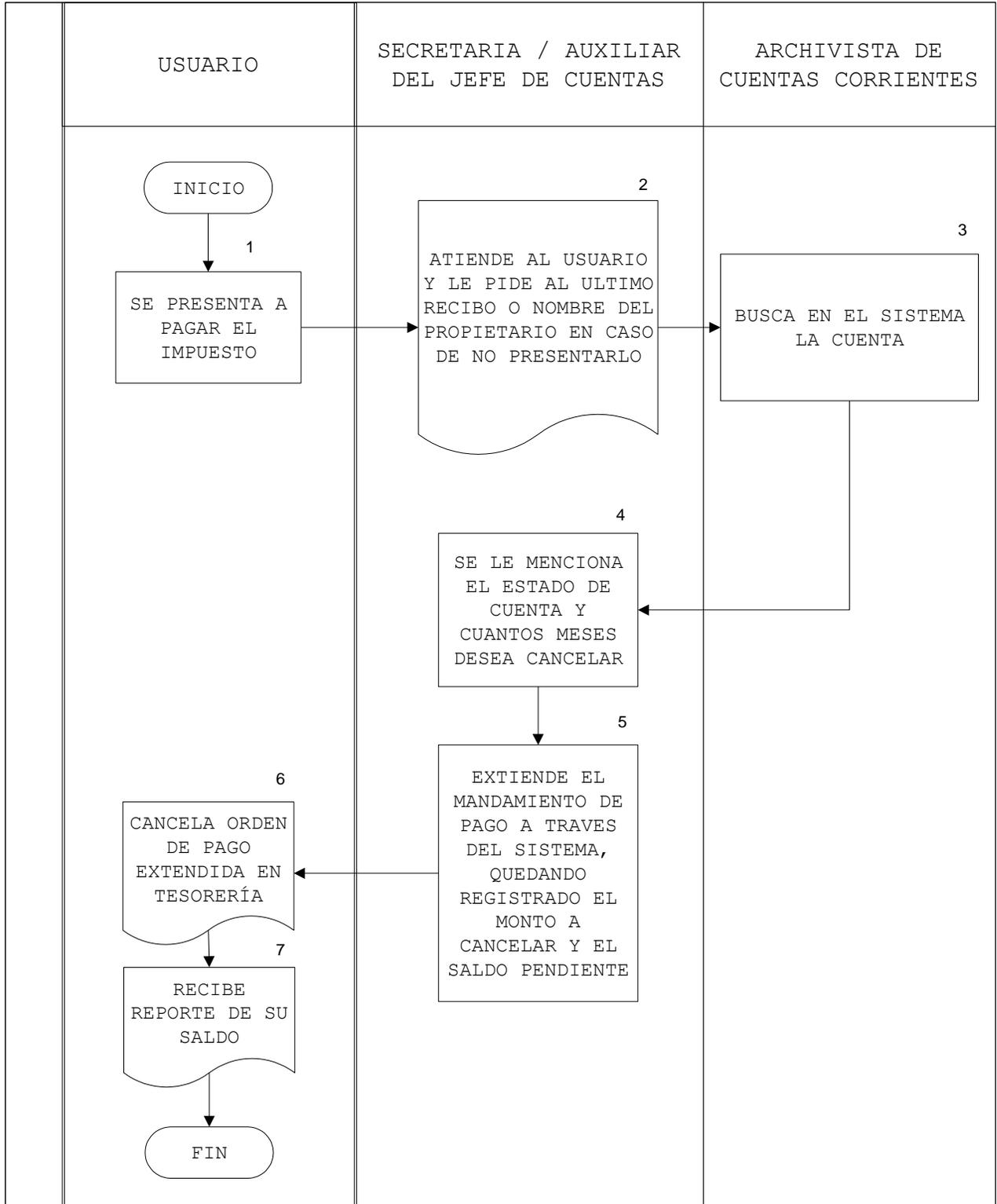


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y mandamiento de pago.	
		CÓDIGO	CC. 004
PROCEDIMIENTO		PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO		
1	Se presenta a pagar el impuesto.	Usuario			
2	Atiende al usuario y se le pide el último recibo o el nombre del propietario en caso de no presentarlo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.		
3	Busca en el sistema la cuenta.	Archivista	2 min.		
4	Se le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.		
5	Extiende el mandamiento de pago a través del sistema, quedando registrado el monto a cancelar y el saldo pendiente.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	5 min.		
6	Cancela orden de pago en Tesorería.	Usuario	2 min.		
7	Recibe el reporte de su saldo.	Usuario	1 min.		
ELABORÓ:		FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	14 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE

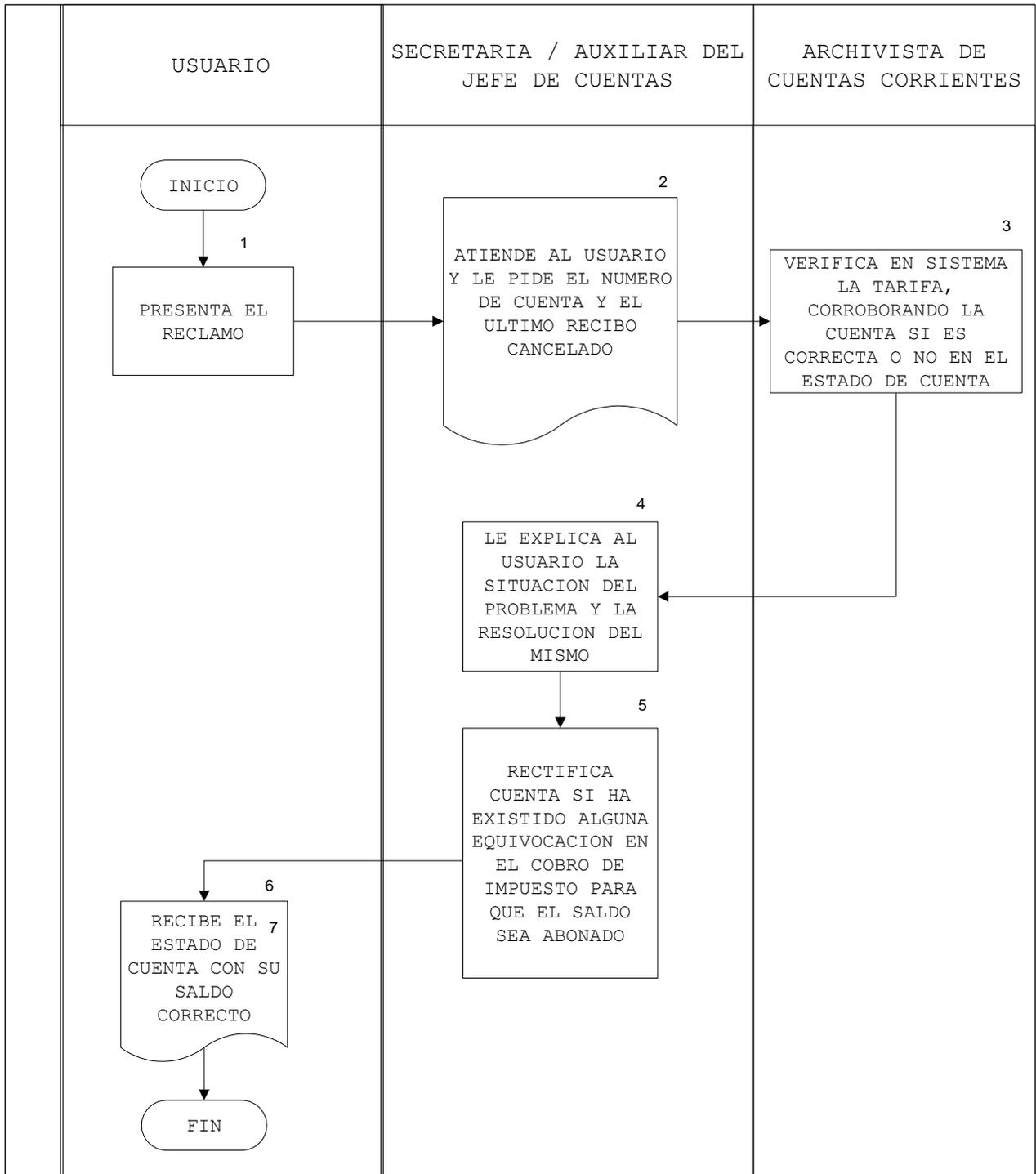


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO	CUENTAS CORRIENTES	DOCUMENTACIÓN QUE INTERVIENE EN EL PROCESO: Recibo de pago de impuesto y estado de cuenta.	
		CÓDIGO	CC. 005
PROCEDIMIENTO		RECLAMO POR IMPUESTO	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	
1	Presenta reclamo.	Usuario		
2	Atiende al usuario y se le pide el número de cuenta y el último recibo cancelado.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	1 min.	
3	Verifican en el sistema la tarifa, corroborando la cuenta si es correcta o existe error en el estado de cuenta.	Archivista y Secretaria/ Auxiliar Cuentas Corrientes	2 min.	
4	Le explica al usuario la situación del problema y la resolución del mismo.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
5	Rectifica cuenta si ha existido alguna equivocación en el cobro de impuesto para que el saldo sea abonado inmediatamente.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.	
6	Recibe el estado de cuenta con su saldo correcto.	Usuario	2 min.	
ELABORÓ:	FECHA:	APROBÓ:	FECHA:	11 min.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLAMO POR IMPUESTO



C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

1. Responsables del programa

Para el desarrollo del Plan de Mejora es indispensable definir quiénes serán los responsables de garantizar la implantación de éste.

En primer lugar, y siendo éstos los de mayor relevancia se contará con un representante del Concejo Municipal, además del Alcalde y el Gerente General, quienes serán los encargados de hacer cumplir las Políticas del Programa.

En segundo lugar, participarán los jefes de los departamentos de Registro del Estado Familiar, Tesorería y Cuentas Corrientes.

Estos, se encargarán de garantizar la satisfacción de los usuarios al resolver cada uno de los problemas que se presenten.

Por último, se asignará personal de cada uno de los departamentos antes mencionados para que colaboren en el mejoramiento de la calidad.

2. Estructura organizativa para ejecutar el programa

La estructura organizativa necesaria para poder implantar el Programa de Calidad es la siguiente:

Primer nivel

En este nivel se ubicará el Consejo de Mejora, el cual deberá estar integrado de la manera siguiente:

- Representante del Concejo Municipal.
- El Alcalde.
- El Gerente General.

El proceso para la formación del Consejo de Mejora propuesto se presenta en la figura No. 7:

FIGURA No. 7.

PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSEJO DE MEJORA.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	<i>Alcalde.</i>	Promueve la integración y funcionamiento del Consejo de Mejora entre las máximas autoridades.
2	<i>Alcalde.</i>	Convoca al Concejo Municipal y al Gerente General para informarles sobre la necesidad de implantar un Plan de Mejora en la Alcaldía, con el fin de prestar de manera eficiente servicios con calidad.
3	<i>El Concejo Municipal.</i>	Selecciona al representante del Consejo de Mejora.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Las funciones y objetivos para el Consejo de Mejora son:

a. Funciones

- Actuar como líder y promotor del movimiento hacia la calidad.
- Implantar la Política de Calidad.
- Evaluar los avances del Programa.
- Coordinar y orientar las actividades del Comité de Aseguramiento de la Calidad.
- Aprobar los indicadores e instrumentos propuestos para el control del Programa.

b. Objetivos

- Prevenir la prestación de servicios deficientes y de mala calidad por parte de la Alcaldía.
- Fortalecer la imagen institucional por medio del aseguramiento de la prestación eficiente de servicios.
- Evaluación de procesos para corregir deficiencias.

Segundo nivel

En este nivel se encontrará el Comité de Aseguramiento de la Mejora, el cual estará integrado de la siguiente forma:

- Jefe del departamento de Registro del Estado Familiar.
- Jefe de Tesorería.
- Jefe de Cuentas Corrientes.

Las funciones para el Comité de Aseguramiento de la Mejora propuesto son:

a. Funciones

- Proponer al Consejo proyectos específicos de mejora de procesos y servicios que se ofrecen.
- Coordinar las actividades de los equipos de trabajo.
- Evaluar la percepción de los empleados respecto a los servicios que se brindan, cada trimestre. Tomar acciones preventivas y correctivas para evitar insatisfacción.

- Proveer de todos los recursos necesarios a los equipos de trabajo.

Tercer nivel

En este nivel se ubicarán los Equipos de Trabajo de Mejoramiento de la Mejora, los cuales estarán conformados de la siguiente manera:

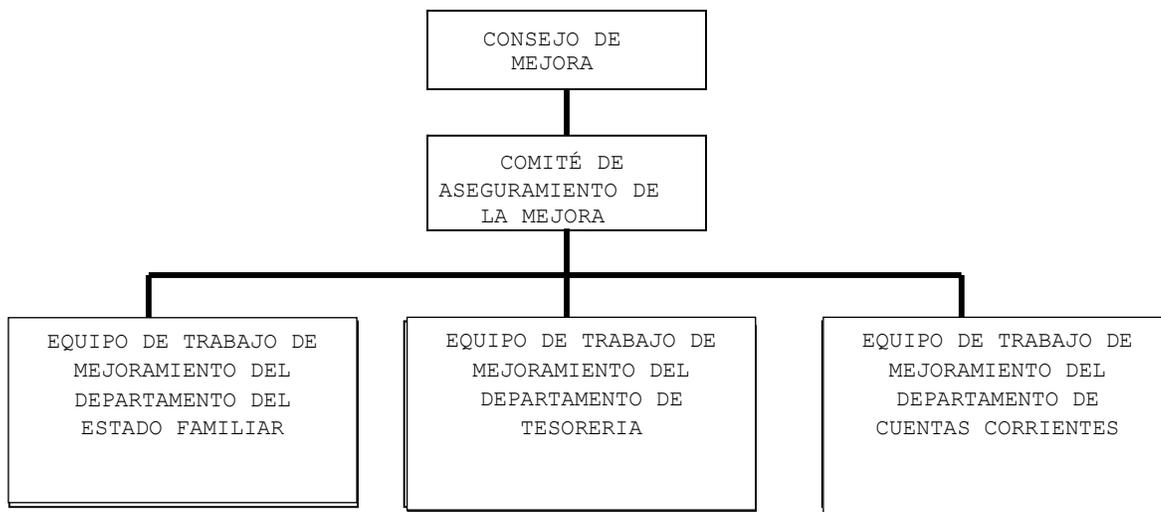
- Dos representantes del Departamento de Registro del Estado Familiar.
- Dos representantes del Departamento de Tesorería.
- Dos representantes del Departamento de Cuentas Corrientes.

Los Equipos de Trabajo de Mejoramiento básicamente se encargarán de establecer y llevar un control diario de cada uno de los costos de la calidad y presentarlos, en las reuniones, al Consejo de Mejora y al Comité de Aseguramiento de la Mejora, con el fin de establecer parámetros para la reducción de costos.

A continuación, se presenta en la figura No. 8, la estructura que muestra la ubicación de los distintos niveles de organización antes mencionados:

**FIGURA No.
8.**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EJECUTAR EL PLAN DE MEJORA



Fuente: elaboración propia del grupo.

Está se ubicará dentro del organigrama de la Alcaldía como relación de apoyo o asesoría

3. Concientización para implantar el Plan

La concientización estará enfocada en proporcionar a la Dirección, Jefes de Departamento y demás empleados involucrados en el Programa, la información necesaria para que ellos conozcan la importancia de la calidad y los beneficios que dicho Programa ofrece.

En este sentido, con el objeto de poner en práctica las condiciones de convencimiento, compromiso y cambio de actitudes, necesarias para la implantación del Plan de Mejora, se propone desarrollarlos a través del siguiente Plan de Concientización (tablas No. 1, 2 y 3).

PLAN DE CONCIENTIZACIÓN.

**TABLA No. 1.
CONVENCIMIENTO**

O B J E T I V O S	<p>General: Lograr que la Dirección esté consciente del cambio que necesita la municipalidad para contar con una gestión de calidad.</p> <p>Específicos:</p> <p>1. Concientizar a los empleados que el éxito del Plan de Mejora depende en gran parte del compromiso y participación de todos.</p> <p>2. Convencer a los miembros del Concejo Municipal a involucrarse completamente en el Plan de Mejora, para poder comprometer al resto del personal.</p>		
	<p>RESPONSABLES: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.</p>		<p>INVERSIÓN: \$ 450.00</p>
No.	CONTENIDO	DURACIÓN HORAS	METODOLOGÍA
1	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de cambio. - El camino correcto. 	1	Exposición, preguntas y respuestas
2	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Mejora Continua. - La función de calidad. - Perspectiva de la calidad. - El Rol de la Dirección. 	2	Exposición de conceptos y casos prácticos.
3	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es política de mejora? - Políticas para la Mejora. - Metas de la Mejora Continua. 	2	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar la nueva filosofía. - La cultura de la calidad. 	2	Exposición y participación individual.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Crear conciencia sobre la calidad. - Esencia de la calidad. 	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

TABLA No. 2.
COMPROMISO.

O B J E T I V O S	General: Promover un compromiso de participación en el Plan de Mejora.		
	Específicos: 1. Crear un sentido de responsabilidad y necesidad de mantener un proceso de cambio. 2. Dar a conocer la importancia de la participación en el Plan, para brindar servicios con calidad.		
	RESPONSABLES: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.	INVERSIÓN: \$ 450.00	
No.	CONTENIDO	DURACIÓN HORAS	METODOLOGÍA
1	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la excelencia. - Importancia de la dirección en materia de calidad. 	3	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y compromiso. - Creación y mantenimiento de la cultura de la calidad. - Enfoque de Crosby para introducir el cambio. 	3	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y motivación. - Acciones para generar motivación y compromiso. - Calidad en el servicio. - Beneficios de brindar servicios con calidad. 	3	Presentación de conceptos, y análisis por parte de los participantes.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

TABLA No. 3.
CAMBIO DE ACTITUDES.

O B J E T I V O S	General: Adoptar nuevos valores y una cultura de mejora a fin de mejorar los servicios públicos prestados. Específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el compromiso y la moral. 2. Motivar a los participantes a cambiar su filosofía para brindar servicios con calidad. 3. Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente. 		
	RESPONSABLES: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.		INVERSIÓN: \$ 500.00
No.	CONTENIDO	DURACIÓN HORAS	METODOLOGÍA
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora el cambio mental. - Manejo de estrés. - Reconversión personal. - Motivación y autoestima. 	1	Exposición, casos prácticos, preguntas y respuestas
2	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio. - Causas de la resistencia. - Acabar con el miedo. - Manejar la resistencia. Técnicas para reducir la resistencia. 	3	Exposición de conceptos y casos prácticos.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar las actitudes de la dirección. Técnicas para iniciar el cambio. - Administración del cambio. - Técnicas para administrar el cambio. 	2	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
4	<ul style="list-style-type: none"> - El camino al cambio cultural - Técnicas de desarrollo organizacional. 	2	Exposición y participación individual.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales. - Actitudes respecto a los subordinados. 	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

4. Plan de reconocimiento

El Plan de Reconocimiento consistirá en hacer una diferencia entre aquellas personas que se esfuerzan cada día por hacer las cosas bien, de las que no lo hacen. De manera que, se les valore el esfuerzo por mejorar el desempeño por parte del empleado.

Este Plan incluye la entrega de Diplomas y bonos al primero, segundo y tercer lugar, para estimular el sentido de pertenencia a la institución, destacar su orgullo por hacer bien las cosas y motivar su sentido de realización.

Además, es recomendable que exista un cuadro que muestre las fotografías de los empleados que alcancen el éxito en la participación del Plan de Mejora Continua.

Cabe mencionar, que para evitar la envidia organizacional, los empleados serán seleccionados por sus mismos compañeros, tomando criterios previamente proporcionados por el Consejo de Mejora.

5. Control

El control es una parte vital dentro del Programa de Mejora, ya que permitirá garantizar que las actividades de cada uno de los procesos, en la realidad se ajusten de acuerdo a lo planeado.

De manera que, este servirá para que el Comité de Aseguramiento de Calidad pueda supervisar la forma en que su equipo de trabajo asimila y da a conocer al resto de empleados los cambios al aplicar la Política de Mejora.

Por lo tanto, la importancia del control en el Plan de Mejora, radica en el hecho de medir y verificar a través de los indicadores e instrumentos propuestos para cada uno de los departamentos involucrados, los diferentes procesos antes, durante y después de la prestación de servicios por parte de los empleados de la Alcaldía.

6. Evaluación

El Consejo de Mejora tendrá la responsabilidad de evaluar el trabajo que está realizando cada uno de los empleados, ya que mediante éstas evaluaciones se buscará nuevas formas de hacer las cosas.

Estas evaluaciones serán aplicadas cada trimestre a través de Test, por medio del Comité de Aseguramiento de la Mejora, el cuál proporcionará los resultados obtenidos al Consejo de Calidad para su análisis y evaluación.

Estos instrumentos estarán basados en los principales objetivos del Plan de Mejora, el cual se orientará exclusivamente a brindar al usuario; servicios de manera eficiente y con calidad.

En consecuencia, la importancia de la evaluación consistirá en determinar si los empleados, al desempeñar sus labores, poseen un rendimiento aceptable, y optimizan el tiempo; lo que ayudará a lograr una eficiente prestación de servicios para lograr la satisfacción plena del usuario.

A continuación se presenta la proyección presupuestaria, con los recursos Humanos, Materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para la implementación exitosa del proyecto de Mejora continua en la Alcaldía de Santa Cruz Michapa del Departamento de Cuscatlán, asimismo la inversión con la cual se impulsara la iniciativa del proyecto.

7. Presupuesto estimado para la implantación del Plan

RECURSOS	INVERSIÓN
HUMANO	\$ 5,600.00
A. Capacitación (ITCA-FEPADE)*	\$4,400.00
1. Plan de concientización	
- Convencimiento	\$ 450.00
- Compromiso	\$ 450.00
- Cambio de actitudes	\$ 500.00
2. Área cognoscitiva**	\$3,000.00
B. Plan de reconocimiento***	\$1,200.00
MATERIALES****	\$ 7,000.00
- Mobiliario (sillas, escritorios, estantes y archiveros)	\$2,000.00
- Equipo (computadoras, fotocopias y fax)	\$5,000.00
TÉCNICO***	\$ 1,000.00
Control y evaluación del Programa	
TECNOLÓGICO*****	\$ 3,000.00
Sistema de red interna	
SUBTOTAL	<u>\$16,600.00</u>
Reserva del 10% del sub total por cambios en los precios	1,660.00
TOTAL	<u>\$18,260.00</u>

* \$50.00 la hora de capacitación, incluye material de lectura, trabajo grupal, refrigerio y Diploma de participación.

** Al inicio y un refuerzo a los seis meses.

*** Inversión anual.

**** Datos proporcionados por la Alcaldía.

***** Cotización en Tecnasa de El Salvador.

Nota:

Fuentes de Financiamiento:

De acuerdo con el marco legal financiero que rige a las municipalidades podría pagarse de Fondos Propios o Fondo General 25%; por otra parte podría financiarse mediante la creación de un proyecto de inversión del Fondo General 75%; en caso de no poderse de estas maneras sería mediante gestión con organismos externos (FISDL, ISDEM. ONG'S).

8. Cronograma de Ejecución del Plan de Mejora.

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Formación del Consejo de Mejora, Comité y Equipo de Mejoramiento del Plan.													
Capacitación													
1. Plan de concientización.													
- Convencimiento.													
- Compromiso.													
- Cambio de actitudes.													
2. Área cognoscitiva.													
Equipamiento de las instalaciones.													
Plan de Reconocimiento.													
Control y evaluación del Programa.													

E. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Actitudinal: enunciado o juicio evaluativo del comportamiento concerniente a personas.

Ágil: ligero, pronto, rápido y expedito.

Alcaldía: es el lugar destinado para el ejercicio de la función del Alcalde, oficina donde realiza su oficio judicial o administrativo.

Aptitud: disposición natural ó adquirida. Idoneidad para un cargo.

Atención: acción de atender; prestar atención, demostración de respeto o cortesía.

Calidad: totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Calidad en el servicio: es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además, del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Ciudadano: habitante de las ciudades cuya virtud es intervenir en el ejercicio de la potestad de política de una sociedad determinada.

Cliente: persona u organización por la que el producto o servicio se genera, tomando como base los gustos, preferencias y expectativas del mismo.

Comité: es un cuerpo de personas electas o designadas a reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir asuntos específicos.

Concejo: conjunto de personas que forman parte de un ayuntamiento.

Concejo Municipal: es un grupo de personas que los ciudadanos de un municipio eligen para que ejerzan el gobierno local, el cual se encargará de decidir y ejecutar las acciones necesarias para el

bienestar de la comunidad.

Consejo: asamblea, junta o reunión de personas que tienen como misión dirigir, guiar o administrar.

Cognoscitiva: conjunto de conocimientos necesarios para poder desempeñar de manera eficiente una actividad o un trabajo.

Eficacia: capacidad para determinar los objetivos apropiados "hacer lo que se debe hacer".

Eficiencia: capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Es decir, "hacer bien o correctamente las cosas, optimizando los recursos".

Estrategia: programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales. Es decir, determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y de asignación de recursos para cumplir aquellos.

Filosofía organizacional: conjunto de elementos que representan la identidad de una organización. Entre éstos elementos se encuentran misión, visión, objetivos, valores, etc.

Flujograma: es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Herramientas: son instrumentos empleados manualmente por los gerentes y ayudan a facilitar el logro de los objetivos.

Herramientas administrativas: son técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico como del administrativo y el operativo.

Instrumento: aparato, utensilio o herramienta que se utiliza para alcanzar un resultado al realizar un trabajo.

Implantar: establecer, instaurar poner en práctica o llevar a

cabo.

Manuales: son libros o folletos en los que de una manera fácil de manejar (manualmente), se encuentran en forma sistemática, una serie de demandas administrativas para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada uno de los grupos.

Manual administrativo: es el instrumento administrativo que contiene los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo.

Metas: es un objeto cuantificable en un tiempo de corto plazo. **Método:** es la manera de cómo debe ejecutarse cada operación de un proceso. Forma prescrita para ejecutar un trabajo dado, poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

Misión: función o tarea básica de una empresa o dependencia o algunos de sus departamentos.

Municipalidad: es jurídicamente una persona de derecho público constituida por una comunidad humana asentada en un territorio determinado que administra sus propios y peculiares intereses y que dependen siempre en mayor o menor grado de una entidad pública.

Municipio: constituye la unidad política-administrativa primaria dentro de la organización estatal establecida en un territorio determinado que le es propio.

Norma: son aquellos que dictan los estándares aceptados que son compartidos por los miembros de una organización. Es decir, supuestos y expectativas sobre cómo se comportan los miembros de un grupo.

Objetivo: se refiere a los fines deseados futuros que la administración busca. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden

medirse los logros reales.

Ordenanzas: son normas jurídicas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local.

Organigrama: es el dibujo de la estructura orgánica de una institución ó de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que las componen.

Oportuno: desarrollar algo en el tiempo adecuado y conveniente.

Política: son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de las personas; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar la iniciativa y su juicio en la interpretación. Ayudan a determinar que debe hacerse con objeto de efectuar un trabajo.

Plan: curso de acción basado en el análisis de problemas, por tanto hay que concretar los puntos o partes de una situación dada de tal suerte que sea factible ordenarlas y lograr una solución programada.

Plan de desarrollo local: conjunto de proyectos destinados a producir beneficios sociales a la población de un municipio.

Procedimientos: planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción.

Procesos: método, sistema adoptado para llegar a un fin determinado.

Programa: es un conjunto de planes para lograr un objetivo, varía mucho en cuanto al tipo y formato, normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se comprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

Programa de calidad: Es un instrumento que comprende políticas,

estándares, métodos y procedimientos para lograr la condición en la cual el cliente esté completamente satisfecho, y todos en la organización estén haciendo las cosas correctas, en forma correcta.

Reglamentos: son normas generales sobre el régimen interno de los municipios y prestaciones de servicio.

Servicio: es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Servicio al cliente: es una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades y el enfoque del cliente.

Técnica: conjunto de procedimientos que se utilizan en el arte. Se fundamenta en procedimientos. La técnica es el valor, la utilidad. Los métodos que utiliza son: instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos.

Usuario: persona que disfruta del uso de bienes y/o servicios.

Visión: es el nivel de aspiración de la empresa, hacia dónde y hasta dónde quiere llegar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS

- San Miguel, Pablo Alcalde, (2010), "Calidad", 2ª Edición, España, Editorial Paraninfo.
- Chang, Y. Richard, Niedzwiecki, E. Matthew (1999). "Las herramientas para la mejora continua de la calidad" Vol. I, Argentina Edit. Granica S.A.
- Sampieri; Roberto Hernández, Collado, Carlos, Pilar Baptista Lucio. "Metodología de la investigación". 3ª Edición Mc Graw Hill, México D.F.
- Suárez Barraza, Manuel Francisco. "El Kaizen: la Filosofía de la Mejora Continua e Innovación incremental detrás de la administración por la calidad total". (2007) Panorama Editorial S.A de C.V México D.F.
- Chiavenato Idalberto, La Administración es el proceso de planear, organizar, Novena edición, Editorial McGraw Hill, México D.F, 1990, 250 p.
- Sampieri y otros, Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill. Año 2000, 300p.
- Código Municipal
- Decreto Constitucional N°38 de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234, Tomo 281
- Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo 290
- Pablo Alcalde San Miguel, Calidad, 2ª edición, 2010.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional N°38 de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234, Tomo 281

- Código Municipal, Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo 290
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N° 242, Tomo 313
- Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N° 868 de fecha 05 de abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo N° 516, de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, tomo 330.
- Ley y Reglamento del fondo para el desarrollo económico y social, Decreto Legislativo N° 74 de fecha 8 de septiembre de 1988, Diario Oficial N° 176, Tomo 300

SITIOGRAFIA

- www.comures.org.sv, consultada el 08 de enero de 2013.
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidad/serviciocliente.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua
- <http://www.monografias.com/trabajo/administración-empresa/administración-empresa...>, consultada enero 15 de 2013.
- <http://www.monografias.com> >Administración y Finanzas consultada diciembre 18. 2012.
- <http://internacional.universia.net/europa/unis/italia/bolonia/descripción.htm> consultada febrero 03. 2013.
- <http://www.definición.de/administracion/> consultada.enero 03.2013.

- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

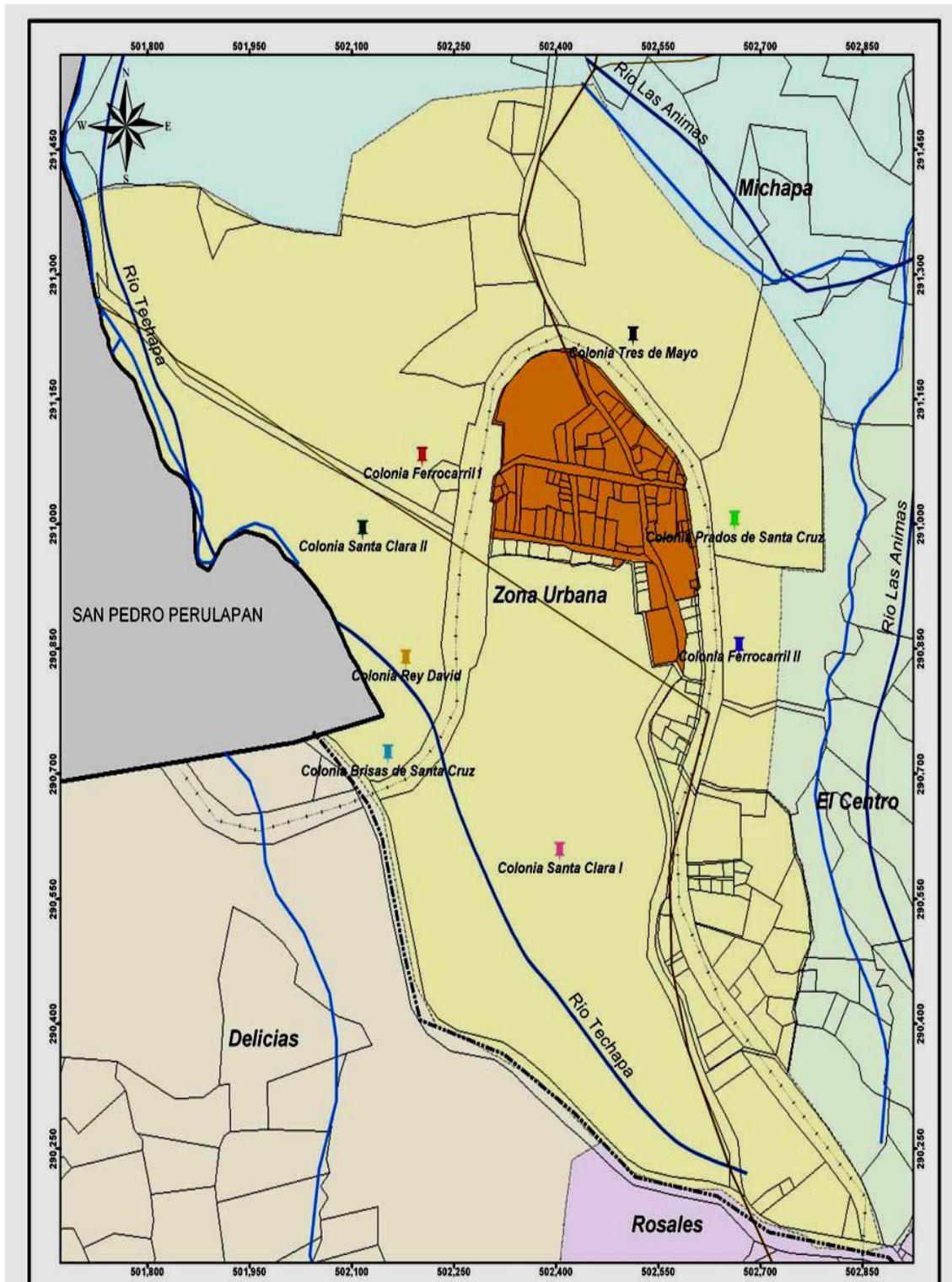
- González, Fernando Araujo, Diciembre 2000, "Procedimiento para la preparación de planes de mejora continua", Federación Nacional de salud en el Trabajo, A.C
- Proceso de Mejoramiento Continuo, Lic. Frederic Lujan Zeisler, 1995.
- Alvarenga Minero, Susana Aracely, Junio 2010, "Evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomas, departamento de San Salvador", San salvador, el Salvador. Universidad de El Salvador.

SITIOGRAFIA

1. www.comures.org.sv, consultada el 08 de enero de 2013.
2. <http://www.monografias.com/trabajo/administración-empresa/administración-empresa...>, consultada enero 15 de 2013.
3. <http://www.monografias.com> >Administración y Finanzas consultada diciembre 18. 2012.
4. <http://internacional.universia.net/europa/unis/italia/bolonia/descripción.htm> consultada febrero 03. 2013.
5. <http://www.definición.de/administracion/> consultada enero 03.2013.
6. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm>

ANEXOS

ANEXO 1 Mapa de Santa Cruz Michapa



ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DE SANTA CRUZ MICHAPA.

1. ¿Cuáles son los planes formulados por la Alcaldía y cuáles son parte de una política institucional?
2. ¿Qué objetivos son de tipo institucional y cuáles son particulares del Gobierno Municipal?
3. ¿Cuenta la Institución con políticas y estrategias para orientar a los empleados a brindar un servicio eficiente a los usuarios?
4. ¿Qué instrumentos se utilizan para medir las metas trazadas en la Institución?
5. ¿Cuáles son los procesos que generan valor agregado a los servicios que se prestan en la Alcaldía?
6. ¿Se exige en la Institución que el personal esté técnicamente calificado para ocupar un puesto de trabajo?
7. ¿Aplica actualmente algún Programa orientado a mejorar la Calidad de los servicios que se prestan en Alcaldía?

ANEXO No.3.

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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

OBJETIVO: Obtener información sobre la situación actual observada en el desempeño administrativo de los departamentos en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de **Santa Cruz Michapa**, con el fin de elaborar un documento que contribuya a desarrollar Planes de mejora continua Institucional.

INDICACIONES: El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

I. DATOS GENERALES.

Sexo: Masculino Femenino

Nivel educativo:

Bachillerato Técnico Universitario Otros _____

Departamento que tiene a su cargo: _____

II. CONTENIDO.

1. ¿Cuál es la misión del departamento que está a su cargo?

Propósito: Identificar si los Jefes conocen la razón de ser del departamento que dirigen y sus principales compromisos.

2. ¿Cuál es la visión del departamento a su cargo?

Propósito: Determinar si los Jefes conocen la proyección del departamento en el corto y mediano plazo.

3. ¿Cuáles son los objetivos del departamento bajo su cargo que están orientados a la prestación de servicios?

Propósito: Identificar si los jefes del departamento conocen los objetivos orientados a la prestación de servicios y la calidad.

4. ¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo en la prestación de la calidad de los servicios?

Propósito: Identificar cuáles son los procesos más importantes orientados a la prestación de calidad de los servicios.

5. ¿Existen documentos de organización, en las que se definan las funciones del departamento que dirige?

Enumere dichos documentos.

Propósito: Conocer la documentación existente en las que se definan las funciones organizacionales del departamento que dirige.

6. ¿Con que frecuencia se reúne con el personal bajo su cargo, para tratar aspectos de la mejora continua en la prestación de servicios?

Propósito: Identificar si existe comunicación efectiva entre los Jefes, colaboradores donde se monitoree la calidad de los servicios.

7. ¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

Propósito: Identificar los medios que aplica la Dirección para un mejor mantener un buen desempeño y asegurar la calidad en la prestación de servicios.

Ascensos Reconocimiento Capacitación Becas

Prestaciones adicionales a la Ley Otros

6. ¿Con que frecuencia supervisa, recibe informes ó reportes de trabajo de sus colaboradores, orientados a identificar áreas de oportunidad en los servicios?

Propósito: Determinar con qué frecuencia los Jefes se informan y supervisan el trabajo de sus colaboradores.

9. ¿Qué aspectos se evalúan en el desempeño de su personal, orientados en la atención y calidad de los servicios?

Propósito: Identificar los aspectos que se evalúan en el rendimiento o desempeño de los empleados.

Responsabilidad Puntualidad Cumplimiento de metas

Iniciativa y compromiso Otros _____

10. ¿Se Proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su

personal para el desempeño de sus labores?

Propósito: Conocer si los empleados cuentan con los elementos materiales para el desempeño de sus actividades.

Sí No

¿Por qué?

11. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía?

Propósito: Determinar cuáles son los mecanismos formales de comunicación que utiliza para la coordinación de actividades en la Alcaldía.

Correo electrónico Memorándums Fax Informe
Carteles Llamadas telefónicas Boletines
Otros _____

12. ¿Cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación?

Propósito: Determinar cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación para los empleados.

Cada mes Cada trimestre Cada semestre Cada año
Otros _____

13. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para canalizar las quejas de los usuarios en relación a los servicios prestados?

Propósito: Determinar los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

14. ¿Cuáles son las condiciones físico ambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo?

Propósito: Establecer si las condiciones físico ambientales que posee la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuadas para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo.

15. ¿Qué aspectos sugiere se deben implementar para una mejor eficiencia en la prestación de la calidad de servicios a los usuarios?

Propósito: Identificar las sugerencias de los jefes de departamento para hacer más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

16. ¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Mejora Continua para desarrollar una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios?

Propósito: Determinar si los Jefes estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Plan de Mejora para la eficiente prestación de los servicios que brinda la Alcaldía.

Sí No

¿Por qué?

III. FICHA DE CONTROL.

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____
Hora: _____
Firma del Encuestado: _____
Observaciones: _____

ANEXO No. 4.

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.

OBJETIVO: Obtener información sobre la situación actual del desempeño de los empleados administrativos en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de **Santa Cruz Michapa**, con el fin de elaborar un documento que contribuya al desarrollo Institucional.

INDICACIONES: El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

I. DATOS GENERALES.

Sexo: Masculino Femenino

Nivel educativo:

Bachillerato Técnico Universitario Otros _____

Departamento al que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

II. CONTENIDO.

1. ¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

Propósito: Identificar si los empleados conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal

2. ¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

Propósito: Determinar si los empleados conocen la proyección de la Alcaldía Municipal.

3. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

Propósito: Identificar si los empleados conocen la existencia de la estructura organizativa en donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los departamentos de la Alcaldía Municipal.

Sí No

¿Por qué?

4. ¿En qué herramienta de organización están definidos los métodos y procedimientos de su puesto?

Propósito: Verificar cuáles son las herramientas de organización que posee la Alcaldía Municipal.

5. ¿Cuáles de los siguientes recursos considera que la Alcaldía posee para ofrecer servicios con calidad?

Propósito: Conocer los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad.

Recursos económicos Recursos Tecnológicos (mob. y eq.)
Recurso humano calificado Recurso físico

6. ¿Su Jefe realiza supervisión constante de su trabajo?

Propósito: Determinar si los Jefes supervisan el trabajo del personal bajo su cargo.

Sí No

¿Por qué?

7. De las siguientes herramientas de control, ¿cuáles se utilizan para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado?

Propósito: Conocer cuáles son las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

Datos estadísticos Control presupuestario Auditoría
Interna

Auditoría externa Evaluación del desempeño Otros

8. ¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

Propósito: Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados son los que aplica la Dirección para un mejor desempeño.

Ascensos Reconocimiento Capacitación Becas

Prestaciones adicionales a la Ley Otros _____

9. ¿Qué medios de comunicación utilizan para coordinar actividades que se ejecutan en la Alcaldía?

Propósito: Conocer cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la Alcaldía Municipal.

Correo electrónico Memorándums Fax Informe

Carteles Llamadas telefónicas Boletines

Otros _____

10. ¿Se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente?

Propósito: Determinar si se han impartido programas de capacitación en el área de servicio al cliente.

Sí No

11. ¿Las condiciones físico ambientales de la Alcaldía Municipal son adecuadas para el buen desarrollo de las actividades?

Propósito: Establecer si las condiciones físico ambientales con que cuenta laAlcaldía para la prestación de los servicios son adecuados para el buen desempeño de las actividades.

Sí No

¿Por qué?

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos positivos observa en la coordinación entre usted, su jefe y sus compañeros?

Propósito: Conocer los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable.

Respeto Confianza Diálogo Amabilidad

Reuniones Otros

13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta en la prestación de servicios a los usuarios en la Alcaldía?

Propósito: Identificar si para los empleados la amabilidad, rapidez y cortesía son importantes a la hora de brindar los servicios en la Alcaldía.

Amabilidad Rapidez Cortesía Otros

14. ¿Qué sugiere para hacer más eficiente la prestación de servicios a los usuarios?

Propósito: Conocer las sugerencias de los empleados para ser más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

15. ¿Estaría dispuestos a apoyar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios en la Alcaldía?

Propósito: Determinar si los empleados apoyarían el desarrollo de un Plan de Mejora para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal.

Sí No

¿Por qué? _____

III. FICHA DE CONTROL.

Nombre del encuestador: _____
Fecha: Hora: _____
Firma del encuestado: _____
Observaciones: _____

ANEXO No. 5.

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

OBJETIVO: Obtener información sobre la situación actual de la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de **SANTA CRUZ MICHAPA**, con el fin de elaborar un documento que contribuya al desarrollo Institucional.

INDICACIONES: El presente cuestionario comprende tres clases de preguntas: abiertas, cerradas y semicerradas; las abiertas contestarlas según su criterio, las cerradas y semicerradas marque con una "X" donde corresponda.

I. DATOS GENERALES.

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

II. CONTENIDO.

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios son los que más solicita en la Alcaldía Municipal?

Propósito: Determinar cuáles de los servicios que brinda la Alcaldía a la población son los más solicitados:

Extensión de documentos desarrollo urbano	<input type="checkbox"/>
Recolección de desechos sólidos	<input type="checkbox"/>
Alumbrado eléctrico	<input type="checkbox"/>
Celebración de matrimonios civiles	<input type="checkbox"/>
Apoyo a comunidades	<input type="checkbox"/>

2. ¿Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

Propósito: Conocer la opinión de los usuarios relacionado con la rapidez con que son atendidos al solicitar los servicios de la Alcaldía.

Sí No

¿Por qué?

3. Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles de los siguientes servicios le han atendido de manera ágil y oportuna?

Propósito: Determinar qué servicios han sido atendidos de manera ágil y oportuna al usuario.

Pago de impuestos Audiencias con el Alcalde Extensión de documentos

Solvencias (Estado de cuenta) Permiso para establecimientos comerciales

Todos los servicios

4. ¿Qué tipo de problemas, quejas y reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía?

Propósito: Determinar las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

5. ¿Le han brindado soluciones a sus problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

Propósito: Identificar si de los usuarios que han presentado problemas, quejas y reclamos se le han solucionado de manera favorable.

Sí No

¿Por qué?

6. ¿Cómo califica el tiempo transcurrido para la realización de trámites ó solución de problemas, quejas yreclamos por parte de la Alcaldía?

Propósito: Conocer el grado de satisfacción en relación a la rapidez de solución de problemas, quejas y reclamos.

Excelente Muy bueno Bueno Regular Necesita mejorar

7. ¿Qué aspectos positivos observa en los servicios que presta la Alcaldía?

Propósito: Identificar los aspectos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

Rapidez Amabilidad y cortesía Calidad en el servicio
Mobiliario y equipo Personal calificado Otros _____

8. ¿Considera que el personal que le atiende está calificado para realizar su trabajo?

Propósito: Conocer la apreciación que los usuarios tienen del nivel académico del personal que labora en la Alcaldía.

Sí No

¿Por qué?

9. ¿Cómo considera las condiciones físico ambientales de la Alcaldía Municipal?

Propósito: Determinar si las condiciones físico ambientales con que cuenta la Alcaldía para realizar la prestación de los servicios son las adecuadas.

Excelente Muy bueno Bueno Regular Necesita
mejorar

10. ¿Considera que la Alcaldía se preocupa por llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario?

Propósito: Conocer si los usuarios consideran que la Alcaldía realiza proyectos orientados al desarrollo comunitario.

Si No

¿Por qué?

11. A criterio personal, ¿qué aspectos tendría que mejorar la Alcaldía en el servicio que brinda a los usuarios?

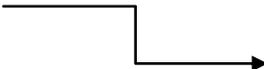
Propósito: Identificar los aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios.

III. FICHA DE CONTROL.

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____
Hora: _____
Firma del encuestado: _____
Observaciones: _____

ANEXO 6

**SIMBOLOGIA ANSI AMERICAN NACIONAL STANDARD INSTITUTE
APLICADO A LA FLUGRAMACION**

Símbolo	Representa
	<p>INICIO O FINALIZACION:</p> <p>Indica el principio o finalización del diagrama de Flujo.</p>
	<p>ACTIVIDAD:</p> <p>Describe las funciones que realizan las personas involucradas en los trámites.</p>
	<p>DOCUMENTO:</p> <p>Representa cualquier documento que ingresa o se expide en el procedimiento.</p> <p>Describe cualquier actividad en la que se involucre la elaboración, traslado, entrega de documentos, generados en el procedimiento.</p>
	<p>CONECTOR O ENLACE:</p> <p>Ilustra la Conectividad generada por las actividades o los distintos trámites a realizar.</p>

ANEXO N° 7. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.

PREGUNTA No. 1

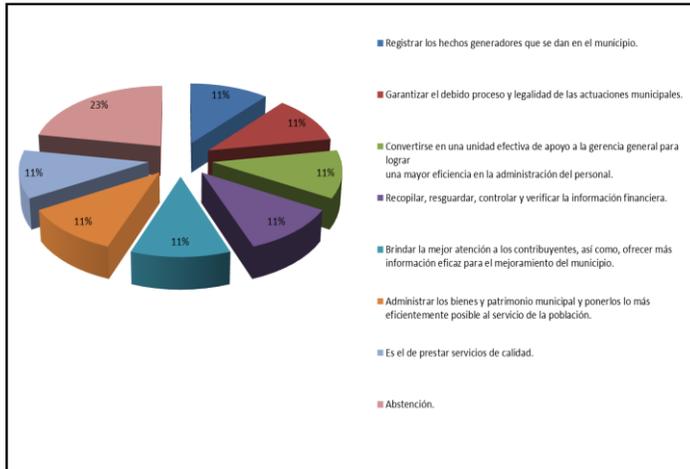
¿Cuál es la misión del departamento que está a su cargo?

Propósito: Identificar si los jefes conocen la razón de ser del departamento que dirigen.

CUADRO No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Registrar los hechos generadores que se dan en el municipio.	1	11%
Garantizar el debido proceso y legalidad de las actuaciones municipales.	1	11%
Convertirse en una unidad efectiva de apoyo a la gerencia general para lograr una mayor eficiencia en la administración del	1	11%
Recopilar, resguardar, controlar y verificar la información financiera.	1	11%
Brindar la mejor atención a los contribuyentes, así como, ofrecer más información eficaz para el mejoramiento del	1	11%
Administrar los bienes y patrimonio municipal y ponerlos lo más eficientemente posible al servicio de la población.	1	11%
Es el de prestar servicios de calidad.	1	11%
Abstención.	2	23%
Totales	9	100%

FIGURA No. 1



COMENTARIO: El 77% de los jefes que fueron encuestados conocen la misión del departamento que está bajo su mando, y el restante 23% se abstuvo de contestar. Lo anterior, demuestra que la mayoría de los jefes de departamento están identificados con las funciones básicas del departamento que dirigen.

PREGUNTA No. 2

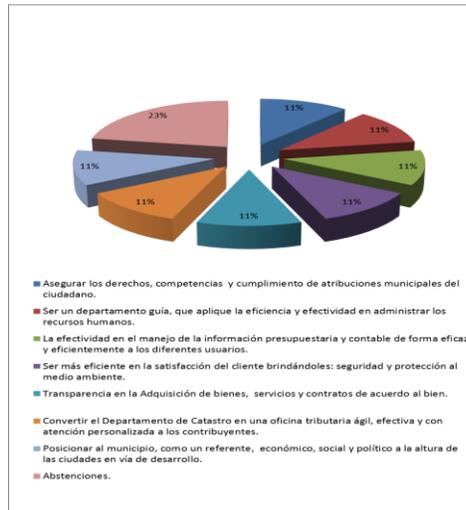
¿Cuál es la visión del departamento a su cargo?

Propósito: Determinar si los jefes del departamento conocen la proyección del departamento que dirigen.

CUADRO No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Asegurar los derechos, competencias y cumplimiento de atribuciones municipales del ciudadano.	1	11%
Ser un departamento guía, que aplique la eficiencia y efectividad en administrar los recursos humanos.	1	11%
La efectividad en el manejo de la información presupuestaria y contable de forma eficaz y eficientemente a los diferentes usuarios.	1	11%
Ser más eficiente en la satisfacción del cliente brindándoles: seguridad y protección al medio ambiente.	1	11%
Transparencia en la Adquisición de bienes, servicios y contratos de acuerdo al bien.	1	11%
Convertir el Departamento de Catastro en una oficina tributaria ágil, efectiva y con atención personalizada a los contribuyentes.	1	11%
Posicionar al municipio, como un referente, económico, social y político a la altura de las ciudades en vía de desarrollo.	1	11%
Abstenciones.	2	23%
Totales	9	100%

FIGURA No. 2



COMENTARIO: El 77% de los jefes que fueron encuestados conocen la visión del departamento que está bajo su mando, y el restante 23% se abstuvo de contestar.

Sin embargo, de acuerdo a la información anterior se puede decir, que los jefes confunden las funciones con la visión del departamento.

PREGUNTA No. 3

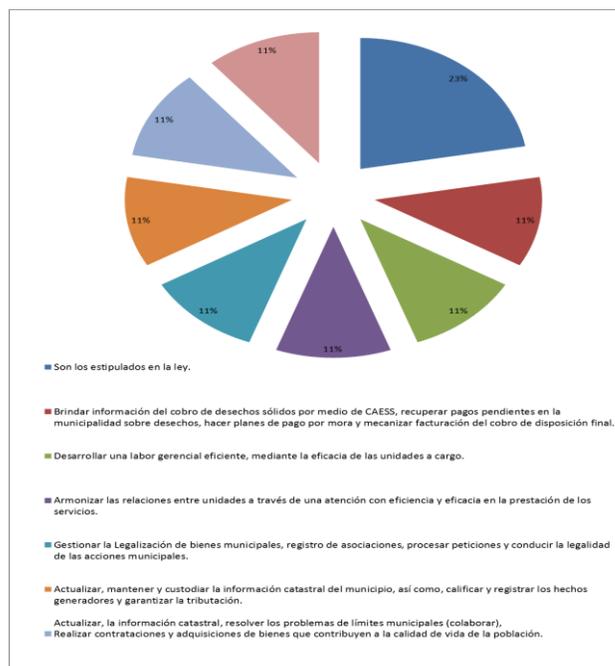
¿Cuáles son los objetivos del departamento bajo su cargo que están orientados a la prestación de servicios?

Propósito: Identificar si los responsables de departamento conocen los objetivos de sus áreas y la orientación a la mejora continua en la prestación de servicios.

CUADRO No. 3.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Son los estipulados en la ley.	2	23%
Brindar información del cobro de desechos sólidos por medio de CAESS, recuperar pagos pendientes en la municipalidad sobre desechos, hacer planes de pago por mora y mecanizar facturación del cobro de disposición final.	1	11%
Desarrollar una labor gerencial eficiente, mediante la eficacia de las unidades a cargo.	1	11%
Armonizar las relaciones entre unidades a través de una atención con eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.	1	11%
Gestionar la Legalización de bienes municipales, registro de asociaciones, procesar peticiones y conducir la legalidad de las acciones municipales.	1	11%
Actualizar, mantener y custodiar la información catastral del municipio, así como, calificar y registrar los hechos generadores y garantizar la tributación.		
Actualizar, la información catastral, resolver los problemas de límites municipales (colaborar), inventariar zonas verdes, testificar el trabajo catastral y coordinar el trabajo con otros departamentos.	1	11%
Realizar contrataciones y adquisiciones de bienes que contribuyen a la calidad de vida de la población.	1	11%
Abstención.	1	11%
Totales	9	100%

FIGURA No. 3



COMENTARIO: El 89% de los jefes encuestados, mencionaron los objetivos del departamento que está bajo su cargo, y el restante 11% se abstuvo de contestar. Esto indica, que los jefes conocen cuales son los fines que se persiguen por medio de las actividades que se realizan en cada departamento.

PREGUNTA No. 4

¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo en la prestación de servicios?

Propósito: Identificar cuáles son los procesos más importantes orientados a la prestación de los servicios.

CUADRO No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a lo estipulado en la Ley	1	11%
Atención al público, información eficaz, cobros.	2	23%
Registro de información, recopilación, control, verificación y emisión de estados financieros presupuestados.	1	11%
Llenado de solicitudes, canalizar las demandas enviando memorándum.	1	11%
Procesar Solicitudes del contribuyente, dispersión, resolución para calificar, registro.	1	11%
Registro de la base de datos de asociaciones comunales.	1	11%
Procedimientos del Código Municipal, ley General Tributaria, Ley de la OPAMSS y ordenanzas.	1	11%
Abstención.	1	11%
Totales	9	100%

FIGURA No. 4



COMENTARIO: El 23% de los jefes encuestados, señalaron como proceso más relevante; brindar atención al público, atención eficaz y cobros; el restante 11% se oriento en otros procesos consecuentes. Lo anterior indica que, los jefes de departamento conocen las secuencias cronológicas de las acciones requeridas para brindar el servicio.

PREGUNTA No. 5

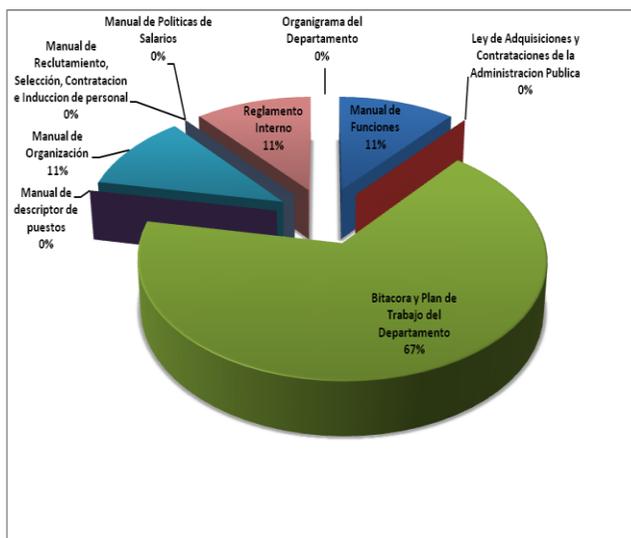
¿Existen herramientas de organización en las que se definan las funciones del departamento que dirige? Enumere dichas herramientas?

Propósito: Conocer las herramientas de organización en las que se definan las funciones del departamento que dirige.

CUADRO No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Funciones.	1	11%
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	0	0%
Bitácora y Plan de trabajo del departamento.	6	67%
Manual de Descripción de Puestos.	0	0%
Manual de Organización.	1	11%
Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.	0	0%
Manual de Política de Salarios.	0	0%
Reglamento Interno.	1	11%
Organigrama del departamento.	0	0%
Totales	9	100%

FIGURA No. 5



COMENTARIO: Las herramientas de organización en las que se definen las funciones de los departamentos según los Jefes son: Manual de Funciones, manual de organización y reglamento interno con un 11% respectivamente y un 67% remite como principal herramienta las bitácoras y plan de trabajo del departamento.

Sin embargo, fueron mencionadas otras herramientas las cuales pueden observarse en la figura No. 5 que no constituyen herramientas de trabajo

PREGUNTA No. 6

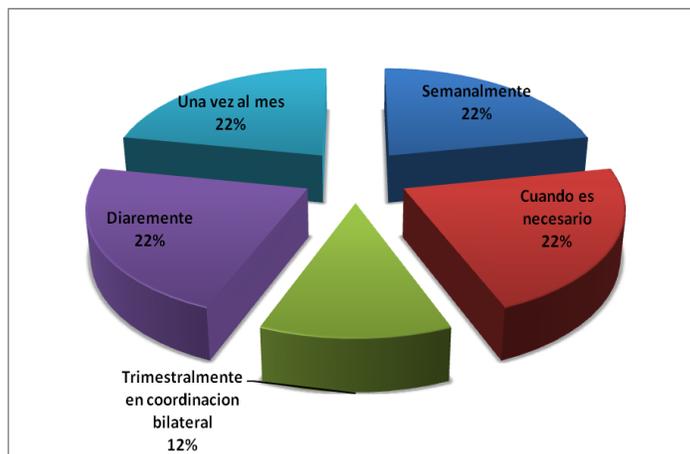
¿Cada cuánto tiempo se reúne con el personal bajo su cargo?

Propósito: Identificar si existe comunicación efectiva entre los jefes y empleados.

CUADRO No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente.	2	22%
Cuando es necesario.	2	22%
Trimestralmente en coordinación bilateral.	1	12%
Diariamente.	2	22%
Una vez al mes.	2	22%
Totales	9	100%

FIGURA No. 6



COMENTARIO: Del 100% de jefes encuestados, el 22% contestó que se reunía con su personal cada semana, otro 22% dijo que cuando fuera necesario, un 22% contestó que diariamente, otro 22% dijo que se reunían una vez al mes y finalmente, un 12% respondió que se reunían trimestralmente en coordinación bilateral.

Lo anterior muestra que cada jefe establece reuniones con el personal bajo su cargo cuando lo considere conveniente según sean los casos.

PREGUNTA No. 7

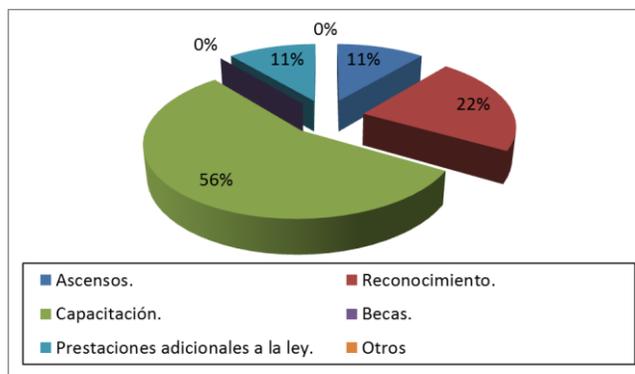
¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

Propósito: Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados aplica la Dirección para un mejor desempeño y que propicien una mejora continua.

CUADRO No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos.	1	11%
Reconocimiento.	2	22%
Capacitación.	5	56%
Becas.	0	0%
Prestaciones adicionales a la ley.	1	11%
Otros	0	0%
Totales	9	100%

FIGURA No. 7



COMENTARIO: Los aspectos motivacionales que aplica la dirección para un mejor desempeño son: capacitaciones 56% y reconocimientos con un 22%. Sin embargo, fueron mencionados otros incentivos los cuales pueden observarse en la figura No. 7. Según algunas entrevistas consideran que si bien es cierto que la capacitación es considerada más allá de una motivación es una formación que expande el conocimiento intelectual, pero que ellos considerarían como incentivo otros tipos según sean las condiciones de vida de cada empleado.

PREGUNTA No. 8

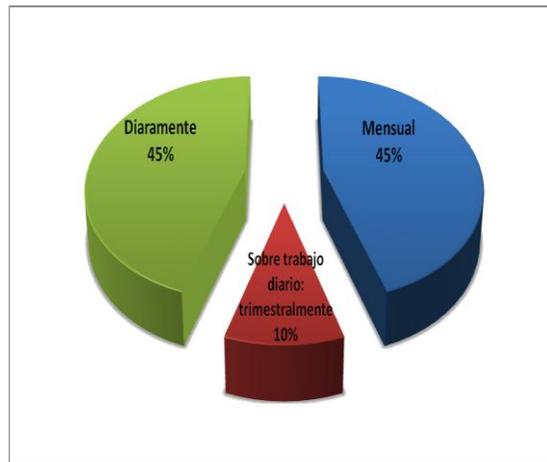
¿Cada cuánto tiempo recibe informes ó reportes de trabajo de sus colaboradores?

Propósito: Determinar con qué frecuencia los jefes supervisan el trabajo de sus colaboradores.

CUADRO No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual.	4	45%
Sobre trabajo diario: trimestralmente.	1	10%
Diariamente.	4	45%
Totales	9	100%

FIGURA No. 8



COMENTARIO: Del 100% de los Jefes encuestados, el 45% manifestaron que reciben informes o reportes de trabajo de sus colaboradores cada mes; un 45% afirmaron recibir dichos documentos diariamente y el restante 10% dijo que cada trimestre.

Esto indica que los jefes establecen la supervisión para evitar resultados no deseados y por tratarse de una institución de servicio y donde se tiene que tomar en cuenta aspectos puramente políticos prefieren estar pendiente de las actividades para garantizar un mejor servicio.

PREGUNTA No. 9

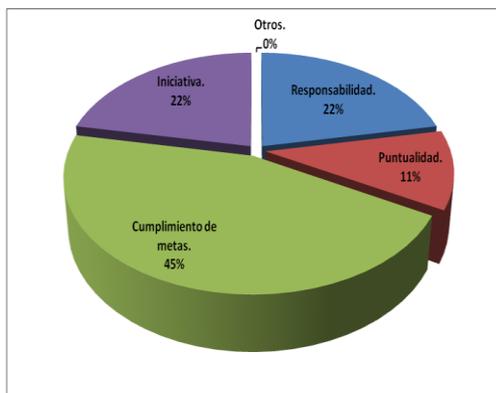
¿Qué aspectos se evalúan en el desempeño de su personal?

Propósito: Identificar los aspectos que se evalúan en el rendimiento o desempeño de los empleados.

CUADRO No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad.	2	22%
Puntualidad.	1	11%
Cumplimiento de metas.	4	45%
Iniciativa.	2	22%
Otros.	0	0%
Totales	9	100%

FIGURA No. 9



COMENTARIO: Los aspectos que los jefes evalúan en el rendimiento o desempeño de su personal son: cumplimiento de metas con un 45%; responsabilidad e iniciativa con un 22% y la puntualidad con un 11%. Lo que significa que un empleado puede ser muy puntual pero si no cumple con las metas establecidas de acuerdo con las necesidades de los usuarios y las solicitadas por la dirección no está conforme a los objetivos organizacionales.

PREGUNTA No. 10

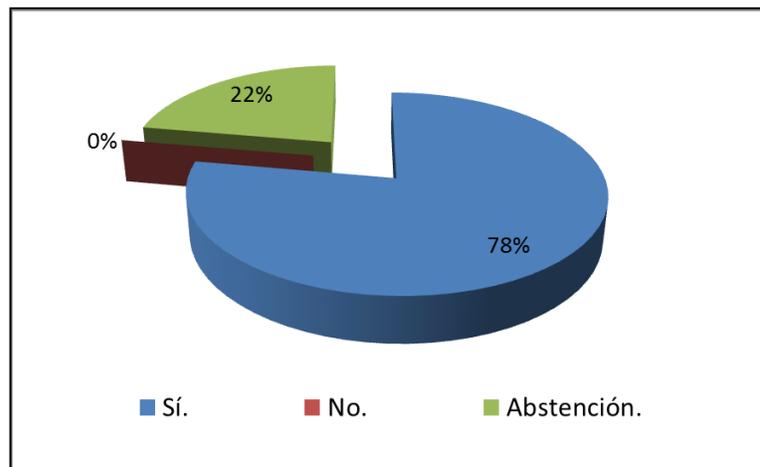
¿Proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para el desempeño de sus labores?

Propósito: Conocer si los empleados cuentan con los elementos materiales para el desempeño de sus actividades.

CUADRO No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	7	78%
No.	0	0%
Abstención.	2	22%
Totales	9	100%

FIGURA No. 10



COMENTARIO: El 78% de los jefes señalaron que en la Alcaldía se proporcionan los materiales e instrumentos necesarios al personal para que realice sus labores; mientras que el 22% se abstuvo de contestar. Por lo tanto, la mayoría de los jefes procura que sus colaboradores cuenten con los recursos necesarios para realizar su trabajo pero según las entrevista no sirve de nada tener los recursos si no se tiene claridad en los procesos para el desempeño de cada una de las funciones.

PREGUNTA No. 11

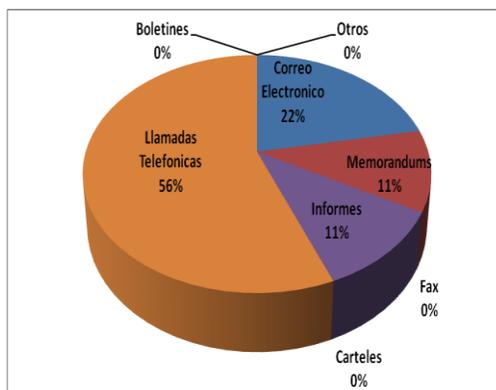
¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía?

Propósito: Determinar cuáles son los mecanismos formales de comunicación que utiliza para la coordinación de actividades en la Alcaldía.

CUADRO No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico.	2	22%
Memorándums.	1	11%
Fax.	0	0%
Informes.	1	11%
Carteles.	0	0%
Llamadas telefónicas.	5	56%
Boletines.	0	0%
Otros	0	0%
Totales	9	100%

FIGURA No. 11



COMENTARIO: Los mecanismos formales de comunicación que se utilizan para la coordinación de actividades en la Alcaldía según los jefes son: las llamadas telefónicas con un 56%; correo electrónico 22%; informes 11% y memorándums 11%.

Además, se mencionaron otros medios los cuales se muestran con claridad en la figura No. 11. De los cuales no se hace uso por el uso de la tecnología y la fluidez de la comunicación.

PREGUNTA No. 12

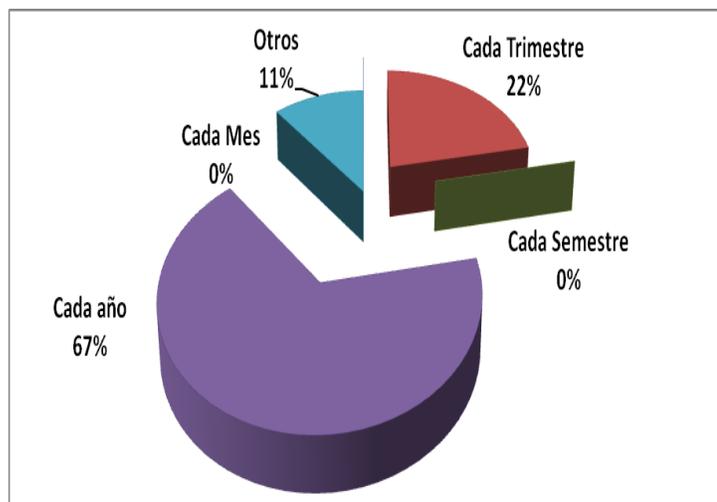
¿Cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación?

Propósito: Determinar cada cuánto tiempo se desarrollan Programas de Capacitación para los empleados.

CUADRO No. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes.	0	0%
Cada trimestre.	2	22%
Cada semestre.	0	0%
Cada año.	6	67%
Otros.	1	11%
Totales	9	100%

FIGURA No. 12



COMENTARIO: El 67% de los jefes encuestados manifestaron que se capacita al personal cada año; un 22% respondió que cada trimestre; y el 11% contestó otro período.

Por lo tanto, se evidencia que no se cuenta con una adecuada programación para impartir capacitaciones a su personal, para que desempeñe de manera más eficiente sus labores. Esto se deriva debido a que son diferentes unidades y son distintas ramas en las que hay que capacitar o especializar.

PREGUNTA No. 13

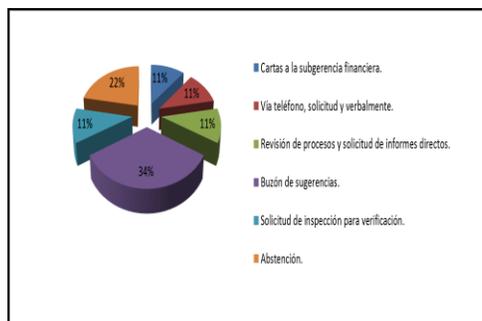
¿Cuáles son los medios que se utilizan para canalizar las quejas de los usuarios en relación a los servicios prestados?

Propósito: Determinar los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

CUADRO No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cartas a la subgerencia financiera.	1	11%
Vía teléfono, solicitud y verbalmente.	1	11%
Revisión de procesos y solicitud de informes directos.	1	11%
Buzón de sugerencias.	3	34%
Solicitud de inspección para verificación.	1	11%
Abstención.	2	22%
Totales	9	100%

FIGURA No. 13



COMENTARIO: Los medios que utiliza la Alcaldía para que los usuarios manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas según los jefes son: buzón de sugerencias 34%. Sin embargo, se mencionaron otros medios los cuales se muestran claramente en la figura No.13.

Entonces, puede decirse que existen mecanismos de comunicación para medir el desempeño y corregir posibles desviaciones en la prestación de servicios.

Por otra parte se pudo constatar según entrevista que no se le da prioridad a las sugerencias que los usuarios exponen.

PREGUNTA No. 14

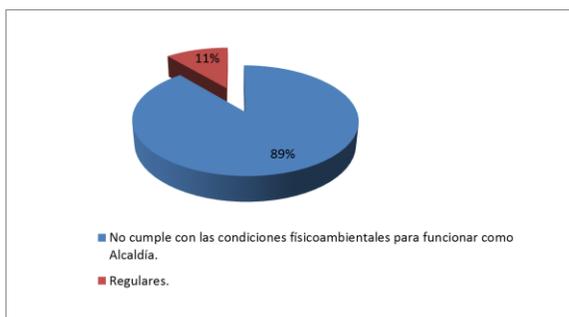
¿Cuáles son las condiciones físico ambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo?

Propósito: Establecer si las condiciones físico ambientales que posee la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuadas para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo.

CUADRO No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No cumple con las condiciones físico ambiental para funcionar como Alcaldía.	8	89%
Regulares.	1	11%
Totales	9	100%

FIGURA N°14



COMENTARIO: El 89% de los jefes encuestados, consideran que las instalaciones de la Alcaldía no cumplen con las condiciones físico ambiental para su funcionamiento; mientras que un 11% considera que son regulares.

Esta información indica que la falta de una infraestructura adecuada, puede generar desmotivación en el personal que labora en la institución.

PREGUNTA No. 15

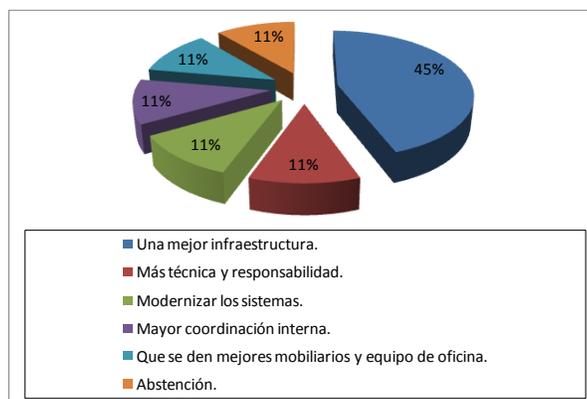
¿Qué sugiere para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?

Propósito: Identificar las sugerencias de los jefes de departamento para ser más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

CUADRO No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una mejor infraestructura.	4	45%
Más técnica y responsabilidad.	1	11%
Modernizar los sistemas.	1	11%
Mayor coordinación interna.	1	11%
Que se den mejores mobiliarios y equipo de oficina.	1	11%
Abstención.	1	11%
Totales	9	100%

FIGURA No. 15



COMENTARIO: El 45% de los jefes encuestados, sugirieron que debe mejorarse la infraestructura para lograr mayor eficiencia; además, se mencionaron otros aspectos que se detallan en la figura No. 15 con un 11% de participación.

Por lo tanto, cabe mencionar que el espacio físico que ocupa la Alcaldía impide de alguna manera generar servicios con calidad y si los usuarios tienen que esperar se sientan cómodos.

PREGUNTA No. 16

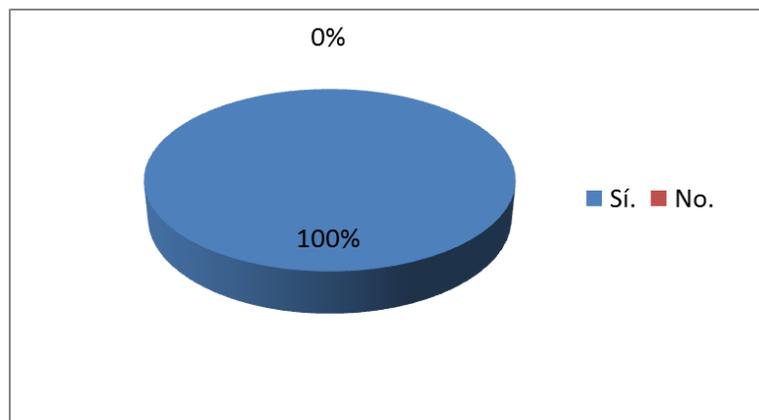
¿Estaría dispuesto a apoyar un Plan de Mejora para obtener una mayor eficiencia en la prestación de los servicios?

Propósito: Determinar si los Jefes estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Plan de Mejora Continua en la prestación de los servicios que brinda la Alcaldía.

CUADRO No. 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	9	100%
No.	0	0%
Totales	9	100%

FIGURA No. 16



COMENTARIO El 100% de los jefes encuestados, está dispuesto a apoyar un Plan de Mejora Continua, para la eficiente prestación de servicios, porque consideran que los usuarios pagan por obtener un buen servicio y la finalidad de la Alcaldía es la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.

PREGUNTA No. 1

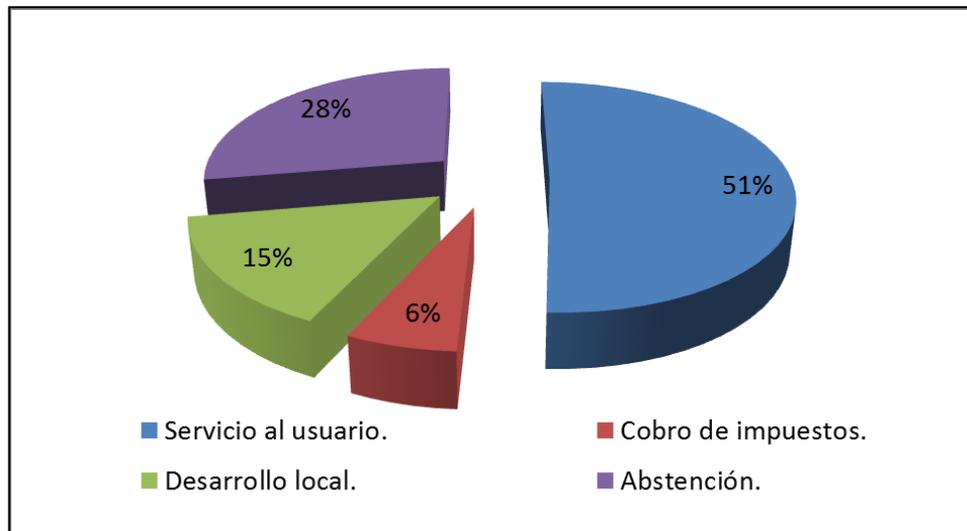
¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

Propósito: Identificar si los empleados conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al usuario.	33	51%
Cobro de impuestos.	4	6%
Desarrollo local.	10	15%
Abstención.	18	28%
Totales	65	100%

FIGURA No. 1



COMENTARIO: Del 100% de los empleados encuestados, el 51% manifestó que la misión de la Alcaldía es el servicio al usuario; el 28% se abstuvo de contestar; un 15% señaló que el desarrollo local y finalmente un 6% dijo que el cobro de impuestos.

Por lo tanto, los empleados sí conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

PREGUNTA No. 2

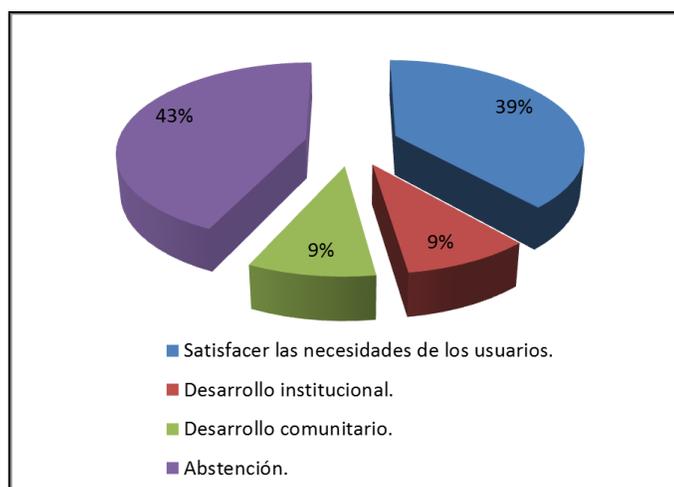
¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

Propósito: Determinar si los empleados conocen la proyección de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacer las necesidades de los usuarios.	25	39%
Desarrollo institucional.	6	9%
Desarrollo comunitario.	6	9%
Abstención.	28	43%
Totales	65	100%

FIGURA No. 2



COMENTARIO: El 43% de los empleados encuestados, se abstuvo de contestar cuál es la visión de la Alcaldía; un 39% mencionó que es satisfacer necesidades del usuario; un 9% manifestó que es el desarrollo comunitario y otro 9% respondió que es el desarrollo institucional. Lo anterior indica, que si bien los empleados no tienen bien definida la visión de la Alcaldía, sí poseen una idea de la misma.

PREGUNTA No. 3

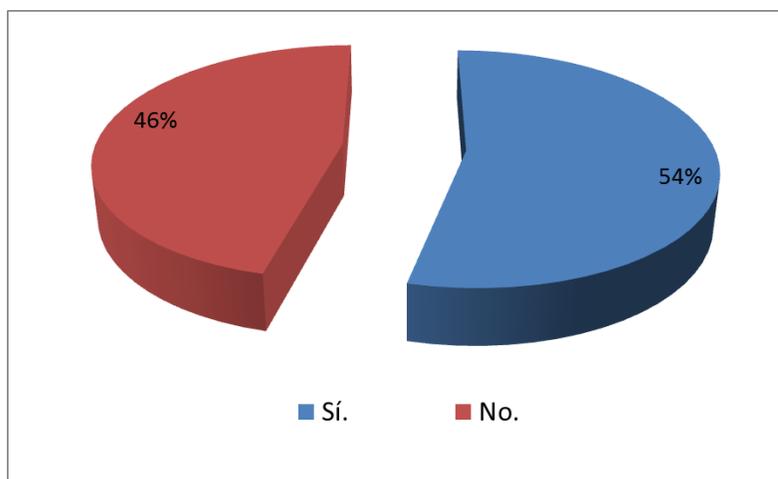
¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

Propósito: Identificar sí los empleados conocen la existencia de la estructura organizativa en donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los departamentos de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	35	54%
No.	30	46%
Totales	65	100%

FIGURA No. 3



COMENTARIO: El 54% de los empleados encuestados, manifestó conocer el organigrama de la Alcaldía; mientras que el 46% señaló que no lo conocen.

Esto significa que existe un alto porcentaje de desconocimiento de la estructura organizativa donde se identifican los diversos niveles jerárquicos y relaciones de autoridad de la Alcaldía Municipal.

por otra parte es importante señalar que probablemente los empleados conocen el organigrama pero no ha sido socializado.

PREGUNTA No. 4

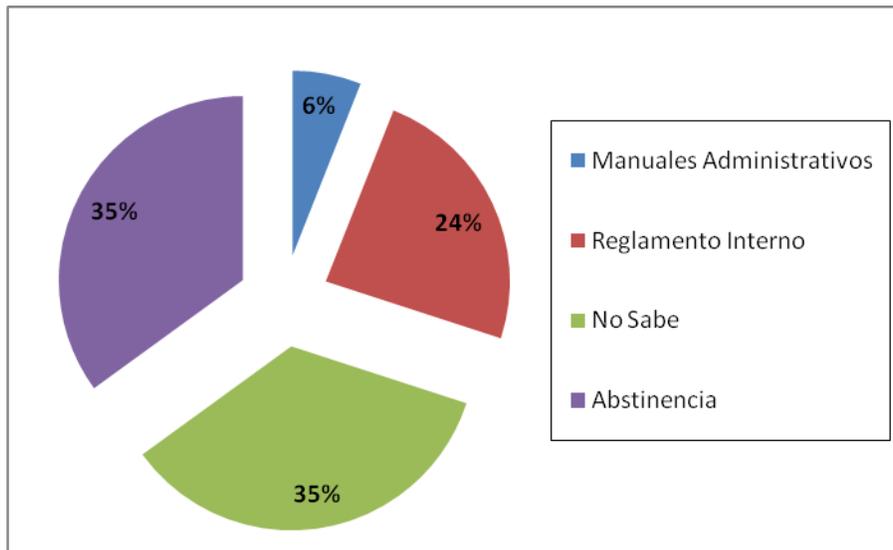
¿En qué herramienta de organización están definidos los métodos y procedimientos de su puesto?

Propósito: Verificar cuáles son las herramientas de organización que posee la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manuales administrativos.	4	6%
Reglamento interno.	15	24%
No sabe.	23	35%
Abstención.	23	35%
Totales	65	100%

FIGURA No. 4



COMENTARIO: Las herramientas de organización que posee la municipalidad según los empleados son: Reglamento Interno 24% y manuales administrativos 6%. Cabe mencionar que en la Alcaldía Municipal si existen herramientas de organización, pero que la mayoría de empleados las desconoce, ya que el departamento de recursos humanos no proporciona dichas herramientas a cada uno de los departamentos.

PREGUNTA No. 5

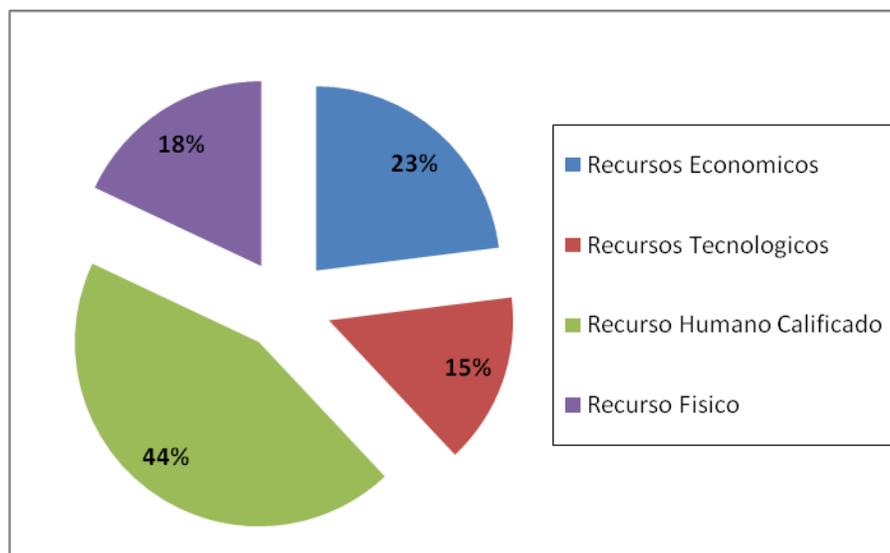
¿Cuáles de los siguientes recursos considera que la Alcaldía posee para ofrecer servicios con calidad?

Propósito: Conocer los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad.

CUADRO No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recursos económicos.	15	23%
Recursos tecnológicos.	10	15%
Recurso humano calificado.	28	44%
Recurso físico.	12	18%
Totales	65	100%

FIGURA No. 5



COMENTARIO: Los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad son: recursos tecnológicos 15%; recurso humano calificado 44%; recursos físicos 18% y recursos económicos 23%.

Esto indica que la Alcaldía cuenta con recursos mínimos para poder llevar a cabo un Plan de Mejora Continua.

Sin embargo, se debe renovar el recurso tecnológico, mejorar el recurso físico, y optimizar los recursos económicos.

PREGUNTA No. 6

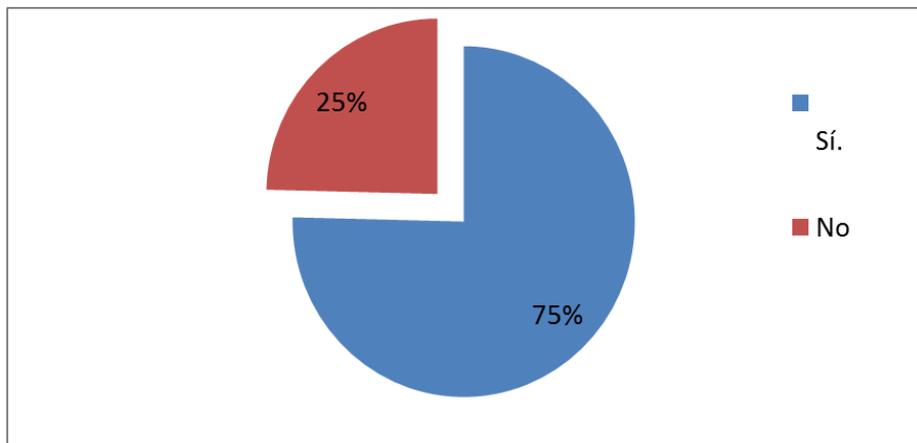
¿Su Jefe realiza supervisión constante de su trabajo?

Propósito: Determinar si los Jefes supervisan el trabajo del personal bajo su cargo.

CUADRO No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	49	75%
No.	16	25%
Totales	65	100%

FIGURA No. 6



COMENTARIO: Del 100% de los empleados encuestados, un 75% manifestó que sus jefes realizan supervisión constante; mientras que el 25% opinó lo contrario.

Esto significa que los jefes están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones.

PREGUNTA No. 7

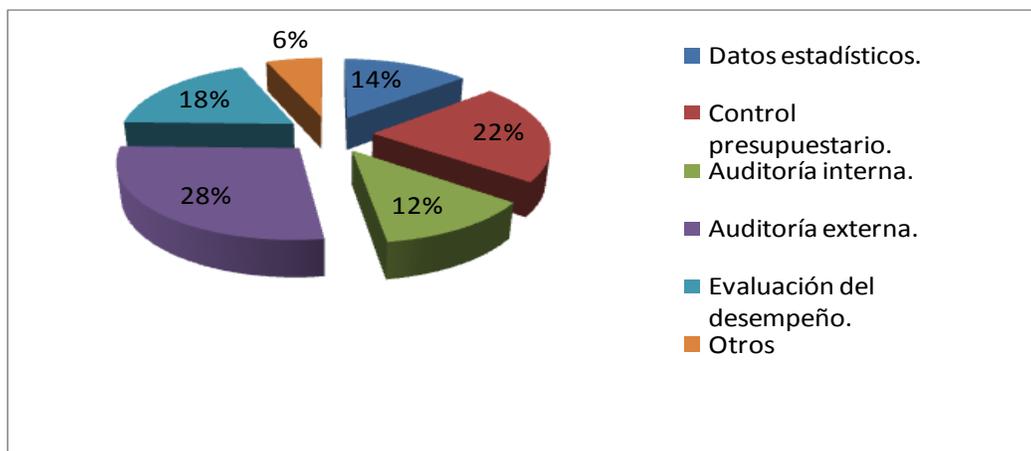
De las siguientes herramientas de control, ¿cuáles se utilizan para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado?

Propósito: Conocer cuáles son las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

CUADRO No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Datos estadísticos.	9	14%
Control presupuestario.	14	22%
Auditoría interna.	8	12%
Auditoría externa.	18	28%
Evaluación del desempeño.	12	18%
Otros	4	6%
Totales	65	100%

FIGURA No. 7



COMENTARIO: Las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado son: auditoría externa 28%; control presupuestario 22%; auditoría interna 12% y evaluación del desempeño con 18% respectivamente; datos estadístico 14%.

Estos resultados demuestran que en la Alcaldía se mide el desempeño del recurso humano para corregir variaciones respecto a normas y planes.

PREGUNTA No. 8

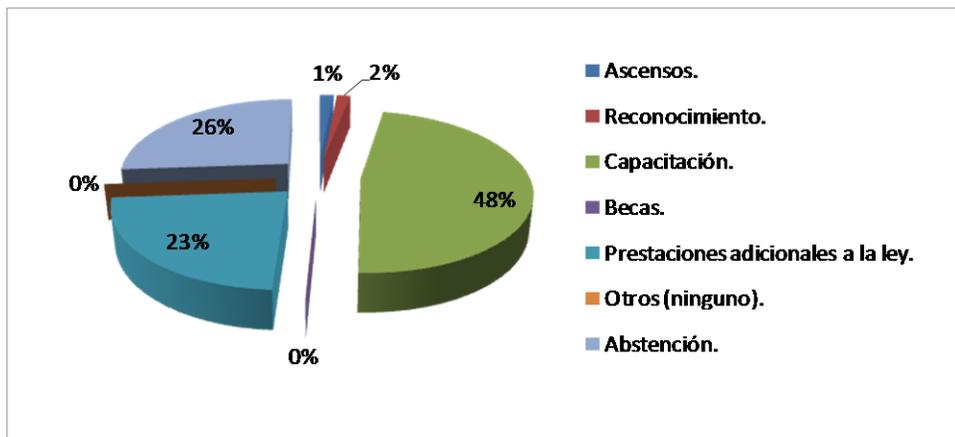
¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

Propósito: Identificar cuáles de los aspectos motivacionales mencionados son los que aplica la Dirección para un mejor desempeño.

CUADRO No. 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos.	1	2%
Reconocimiento.	1	2%
Capacitación.	31	48%
Becas.	0	0%
Prestaciones adicionales a la ley.	15	23%
Otros (ninguno).	0	0%
Abstención.	17	26%
Totales	65	100%

FIGURA No. 8



COMENTARIO: Los aspectos motivacionales que aplica la dirección para un mejor desempeño son: capacitaciones 48% y las prestaciones adicionales a la ley 23%.

Sin embargo, el porcentaje de empleados que no contestaron 26%, refleja que los incentivos deben mejorarse para que el personal preste servicios con calidad.

Así también, muchos de los empleados manifestaron que los pocos incentivos que brinda la Alcaldía no son equitativos o los adecuados.

PREGUNTA No. 9

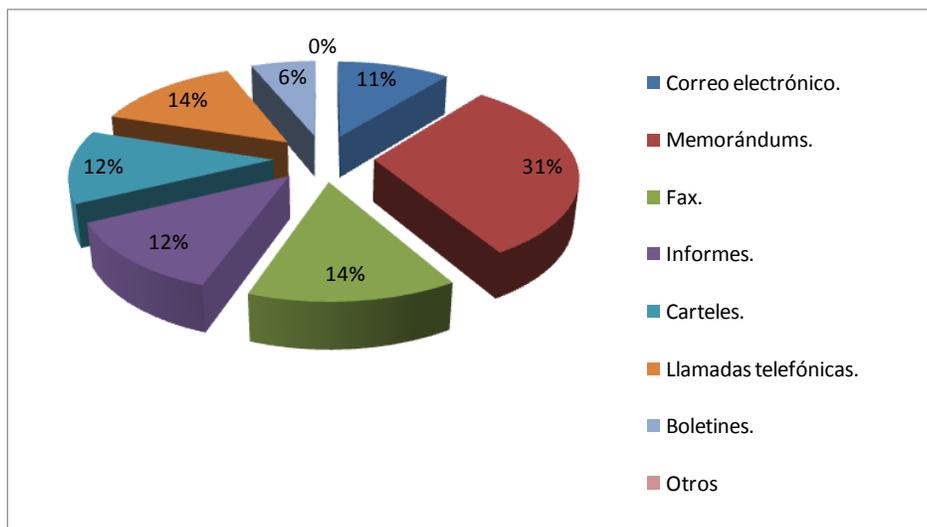
¿Qué medios de comunicación utilizan para coordinar actividades que se ejecutan en la Alcaldía?

Propósito: Conocer cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico.	7	11%
Memorándums.	20	31%
Fax.	9	14%
Informes.	8	12%
Carteles.	8	12%
Llamadas telefónicas.	9	14%
Boletines.	4	6%
Otros	0	0%
Totales	65	100%

FIGURA No. 9



COMENTARIO: Los medios de comunicación que se utilizan para coordinar las actividades que se ejecutan en la municipalidad son: los memorándums 31 % y las llamadas telefónicas y Fax 14%. Sin embargo, existen otros medios los cuales obtuvieron menor porcentaje que se muestran claramente en la figura No. 9.

PREGUNTA No. 10

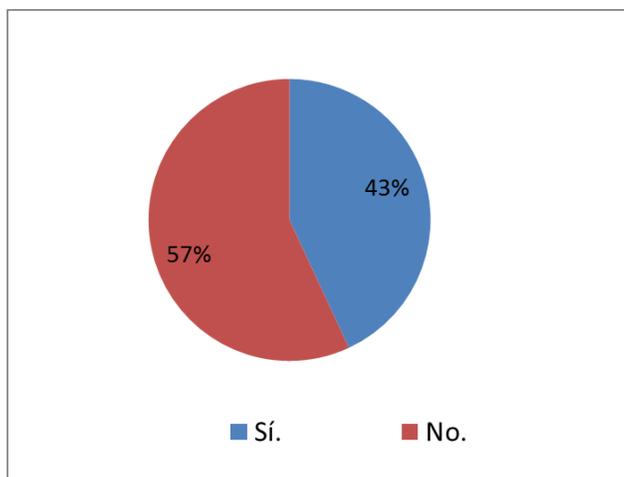
¿Se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente?

Propósito: Determinar si se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente.

CUADRO No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	28	43%
No.	37	57%
Totales	65	100%

FIGURA No. 10



COMENTARIO: El 57% de los empleados manifestó no haber recibido en el área de servicios al cliente; programas de capacitación señaló lo contrario.

Lo que significa que la Alcaldía no capacita a todo su personal en el área de servicio al cliente, limitando a muchos de los empleados a realizar sus funciones eficientemente.

PREGUNTA No. 11

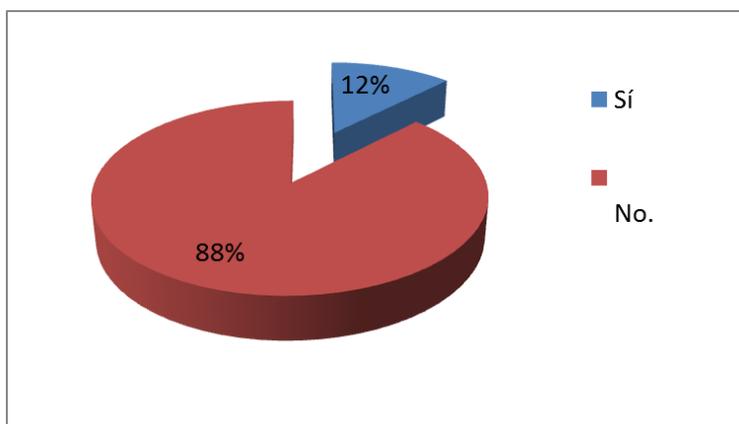
¿Las condiciones físico ambientales de la Alcaldía Municipal son adecuadas para el buen desarrollo de las actividades?

Propósito: Establecer si las condiciones físico ambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios son adecuados para el buen desempeño de las actividades.

CUADRO No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	8	12%
No.	57	88%
Totales	65	100%

FIGURA No. 11



COMENTARIO: El 88% de los empleados encuestados, opina que las condiciones físico ambientales de la Alcaldía son inadecuadas; mientras que el restante 12% menciona lo contrario.

Estos resultados indican que las condiciones físico ambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios, no son adecuados para el buen desempeño de las actividades y genera inconformidad tanto en los clientes internos como externos.

PREGUNTA No. 12

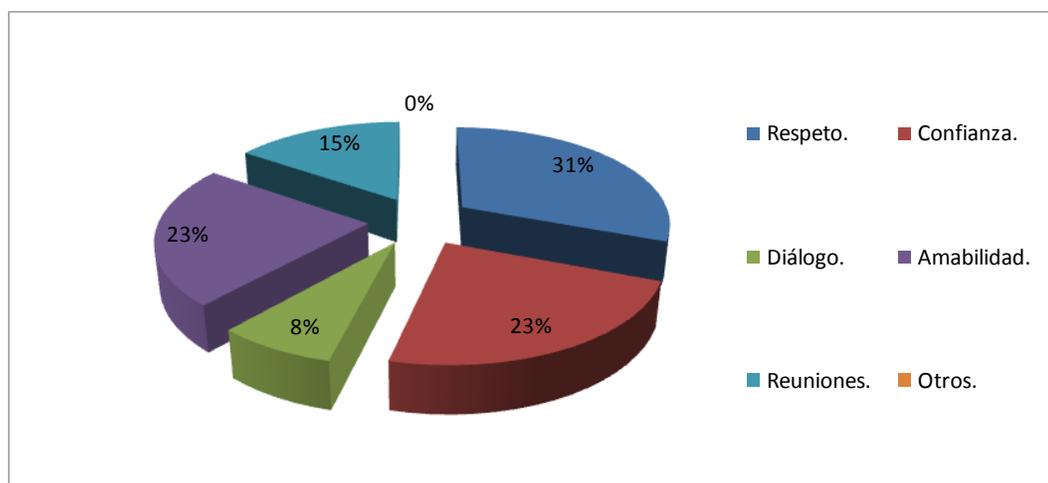
¿Cuáles de los siguientes aspectos positivos observa en la coordinación entre usted, su jefe y sus compañeros?

Propósito: Conocer los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable.

CUADRO No. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Respeto.	20	31%
Confianza.	15	23%
Diálogo.	5	8%
Amabilidad.	15	23%
Reuniones.	10	15%
Otros.	0	0%
Totales	65	100%

FIGURA No. 12



COMENTARIO: Los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable según los empleados son: el respeto 31%; amabilidad 23% y confianza 23%.

Cabe mencionar, que se mencionaron otros aspectos positivos los cuales se muestran claramente en la figura No. 12.

PREGUNTA No. 13

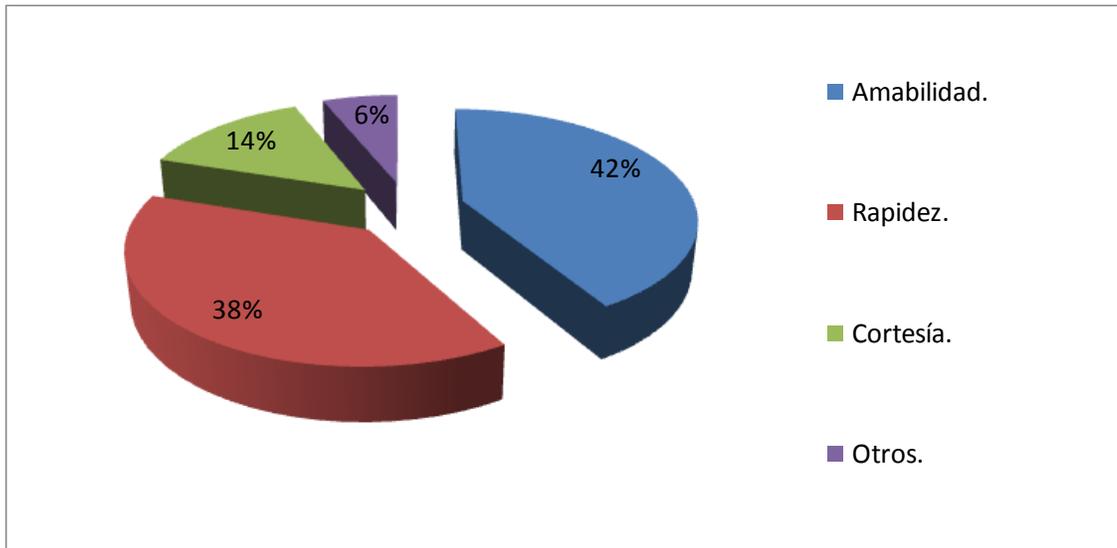
¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta en la prestación de servicios a los usuarios en la Alcaldía?

Propósito: Identificar si para los empleados la amabilidad, rapidez y cortesía son importantes a la hora de brindar los servicios en la Alcaldía.

CUADRO No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad.	27	42%
Rapidez.	25	38%
Cortesía.	9	14%
Otros.	4	6%
Totales	65	100%

FIGURA No. 13



COMENTARIO: Los aspectos que toman en cuenta los empleados en la prestación de servicios a los usuarios son: amabilidad 42%; rapidez 38%; cortesía 14%; y otros 6%. Lo anterior, indica que de acuerdo a los empleados, en la Alcaldía se preocupan por satisfacer las necesidades de los usuarios brindando servicios con atención personalizada, sin embargo muchas veces un servicio brindado con amabilidad pero con demora no necesariamente queda satisfecho.

PREGUNTA No. 14

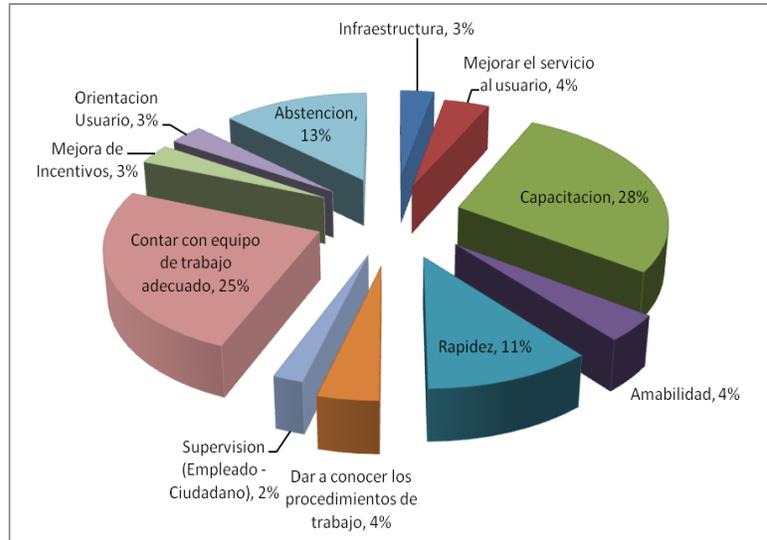
¿Qué sugiere para hacer más eficiente la prestación de servicios a los usuarios?

Propósito: Conocer las sugerencias de los empleados para hacer más eficiente la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

CUADRO No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura.	2	3%
Mejorar el servicio al usuario.	3	4%
Capacitación.	18	28%
Amabilidad.	3	4%
Rapidez.	7	11%
Dar a conocer los procedimientos de trabajo.	3	4%
Supervisión (empleado-ciudadano).	1	2%
Contar con equipo de trabajo adecuado.	16	25%
Mejora de incentivos.	2	3%
Orientación al usuario.	2	3%
Abstención.	8	13%
Totales	65	100%

FIGURA No. 14



COMENTARIO: Las sugerencias que los empleados mencionan para hacer más eficiente la prestación de servicios son: capacitaciones 28%; contar con equipo de trabajo adecuado 25%; rapidez 11% y la infraestructura 3%. Otras de las sugerencias que obtuvieron menor porcentaje se muestran de forma clara en la figura No. 14.

Esto significa entonces que los empleados no se sienten tan fortalecidos en algunas áreas relacionadas con los servicios que presta la municipalidad.

PREGUNTA No. 15

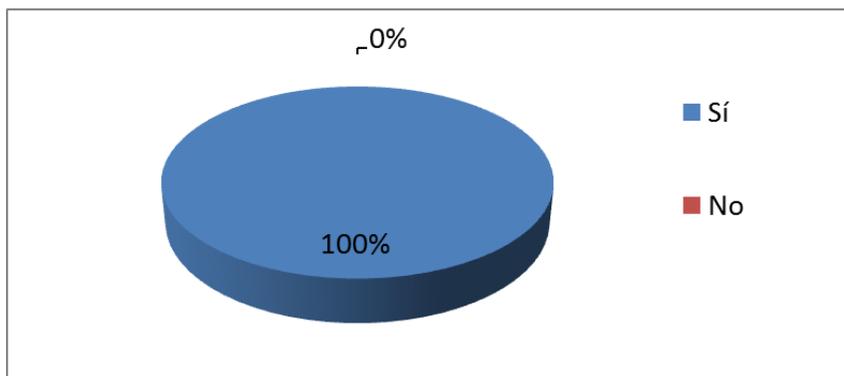
¿Estaría dispuesto a apoyar un Plan de Mejora para la eficiente prestación de los servicios en la Alcaldía?

Propósito: Determinar si los empleados apoyarían el desarrollo de un Plan de Mejora para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	100%
No	0	0%
Totales	65	100%

FIGURA No. 15



COMENTARIO: El 100% de los empleados encuestados estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Plan de Mejora Continua para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal, ya que consideran que se deben a los usuarios y que éstos merecen recibir atención de calidad, como contribuyentes que son.

TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ MICHAPA.

PREGUNTA No. 1

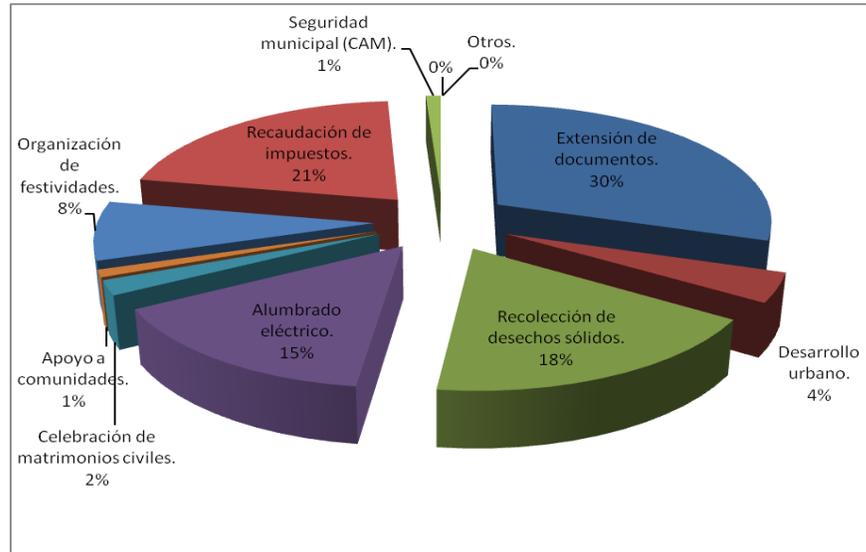
¿Cuáles de los siguientes servicios son los que más solicita en la Alcaldía Municipal?

Propósito: Determinar cuáles de los servicios que brinda la Alcaldía a la población son los más solicitados.

CUADRO No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Extensión de documentos.	109	30%
Desarrollo urbano.	16	4%
Recolección de desechos sólidos.	68	18%
Alumbrado eléctrico.	55	15%
Celebración de matrimonios civiles.	7	2%
Apoyo a comunidades.	4	1%
Organización de festividades.	31	8%
Recaudación de impuestos.	76	21%
Seguridad municipal (CAM).	2	1%
Atención y desarrollo de Microempresarios Municipales (OMAN).	0	0%
Otros.	0	0%
Totales	368	100%

FIGURA No. 1



COMENTARIO: Los usuarios encuestados manifestaron que los servicios que más solicitan de la Alcaldía son: extensión de documentos 30%; la recaudación de impuestos 21%; la recolección de desechos sólidos 18% y un 15% señaló que el alumbrado eléctrico.

Esto demuestra que dichos servicios son los que tienen una mayor demanda.

Los demás servicios que obtuvieron menor porcentaje, se muestran en la figura No. 1.

PREGUNTA No. 2

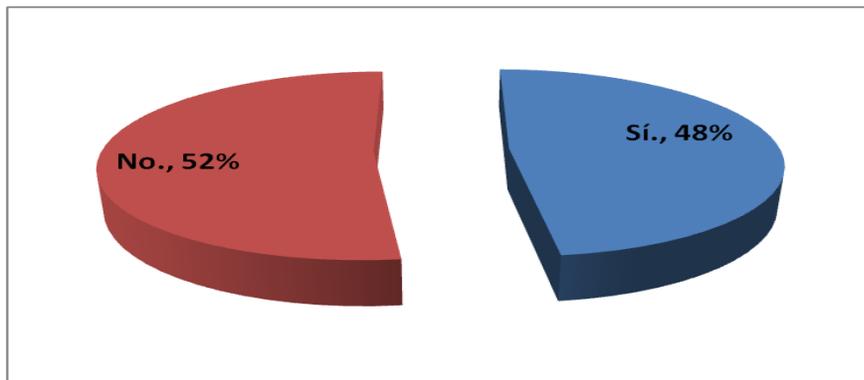
¿Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

Propósito: Conocer la opinión de los usuarios relacionado con la rapidez con que son atendidos al solicitar los servicios de la Alcaldía.

CUADRO No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	177	48%
No.	191	52%
Totales	368	100%

FIGURA No. 2



COMENTARIO: Del 100% de las personas encuestadas, el 52% manifestaron que al solicitar los servicios no siempre son atendidos de manera ágil y oportuna; mientras que un 48% consideran que sí se les atiende con rapidez. Esto indica que algunos departamentos que brindan servicios no siempre atienden de manera ágil y oportuna, debido al tiempo que se requiere en cada servicio.

PREGUNTA No. 3

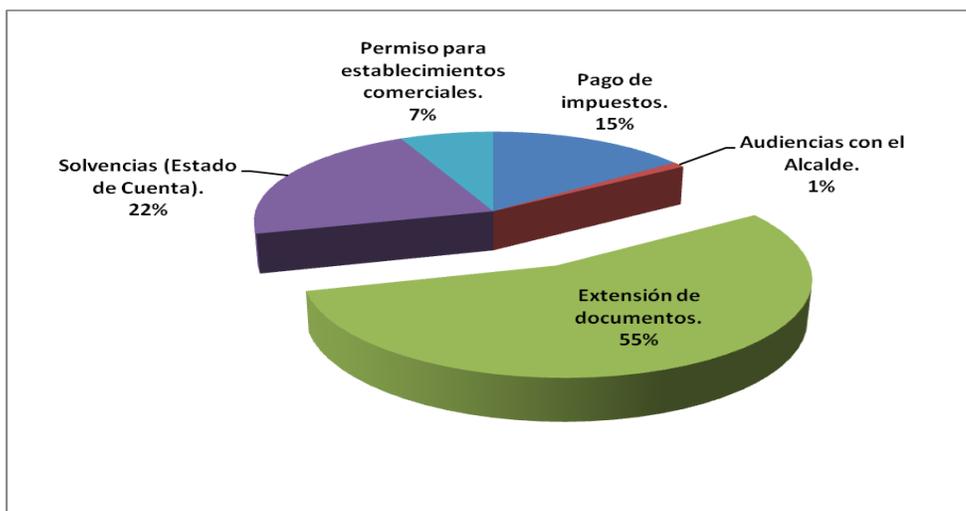
Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles de los siguientes servicios le han atendido de manera ágil y oportuna?

Propósito: Determinar qué servicios han sido atendidos de manera ágil y oportuna al usuario.

CUADRO No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pago de impuestos.	55	15%
Audiencias con el Alcalde.	4	1%
Extensión de documentos.	204	55%
Solvencias (Estado de Cuenta).	80	22%
Permiso para establecimientos comerciales.	25	7%
Todos los servicios.	0	0%
Totales	368	100%

FIGURA No. 3



COMENTARIO: De las personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, el 55% opina que la extensión de documentos es un servicio que se brinda de manera ágil y oportuna; mientras que un 22% considera que es el pago de impuestos.

Finalmente, los demás servicios que de acuerdo a la pregunta obtuvieron menor porcentaje se muestran en la figura No. 3. Esto significa que en la mayoría de departamentos que se prestan servicios, se necesita aplicar herramientas de control que contribuyan a brindar servicios con calidad.

PREGUNTA No. 4

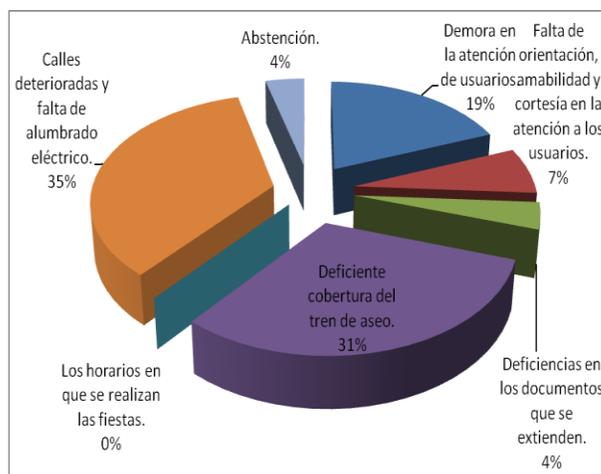
¿Qué tipo de problemas, quejas y reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía?

Propósito: Determinar las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

CUADRO No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Demora en la atención de usuarios.	70	19%
Falta de orientación, amabilidad y cortesía en la atención a los usuarios.	25	7%
Deficiencias en los documentos que se extienden.	15	4%
Deficiente cobertura del tren de aseo.	115	31%
Los horarios en que se realizan las fiestas.	0	0%
Calles deterioradas y falta de alumbrado eléctrico.	130	35%
Abstención.	13	4%
Totales	368	100%

FIGURA No. 4



COMENTARIO: Las principales quejas en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía según las personas que fueron entrevistadas un 31% menciona que existe deficiente cobertura del tren de aseo, 35% calles deterioradas, seguido de un 19% en la demora en la atención, orientación.

PREGUNTA No. 5

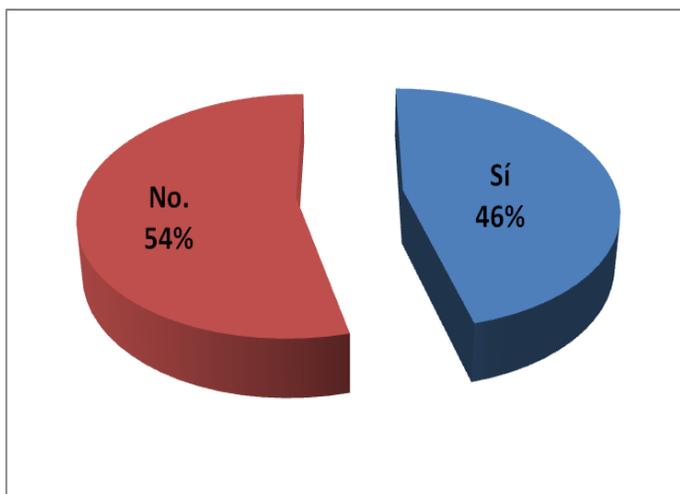
¿Le han brindado soluciones a sus problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

Propósito: Identificar si de los usuarios que han presentado problemas, quejas y reclamos se le han solucionado de manera favorable.

CUADRO No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	170	46%
No.	198	54%
Totales	368	100%

FIGURA No. 5



COMENTARIO: De los usuarios que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, el 54% manifestaron que sus problemas, quejas y reclamos no se le han resuelto; mientras que un 46% expresó quedar satisfechos porque les resolvieron sus problemas. De lo anterior, se puede inferir que en la Alcaldía no se brinda solución a problemas, quejas y reclamos, ya que la calidad de los servicios no cumple con las expectativas de los usuarios o simplemente no se evalúa el grado de satisfacción en la prestación de los mismos.

PREGUNTA No. 6

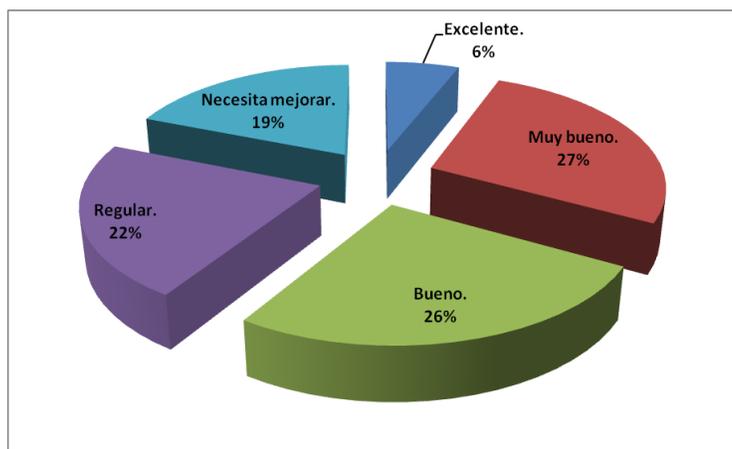
¿Cómo califica el tiempo transcurrido para la realización de trámites ó solución de problemas, quejas y reclamos por parte de la Alcaldía?

Propósito: Conocer el grado de satisfacción en relación a la rapidez de solución de problemas, quejas y reclamos.

CUADRO No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente.	22	6%
Muy bueno.	101	27%
Bueno.	95	26%
Regular.	80	22%
Necesita mejorar.	70	19%
Totales	368	100%

FIGURA No. 6



COMENTARIO: El 27% de los usuarios encuestados consideran que el tiempo transcurrido para realizar un trámite o solucionar un problema, queja o reclamo es muy bueno; el 26% opina que es bueno, el 22% es regular el 19% necesita mejorar.

Esto significa que es necesario que se ponga en práctica un proceso de mejoramiento en los procedimientos relacionados con el servicio a usuarios.

PREGUNTA No. 7

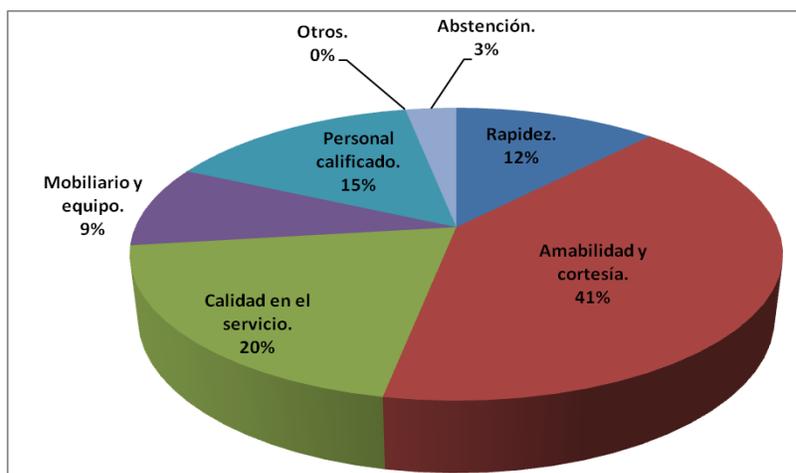
¿Qué aspectos positivos observa en los servicios que presta la Alcaldía?

Propósito: Identificar los aspectos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

CUADRO No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez.	43	12
Amabilidad y cortesía.	150	41
Calidad en el servicio.	75	20
Mobiliario y equipo.	35	9
Personal calificado.	55	15
Otros.	0	0
Abstención.	10	3
Totales	368	100%

FIGURA No. 7



COMENTARIO: Del 100% de los usuarios encuestados manifiestan que los aspectos que fortalecen la prestación de los servicios es: 41% es la amabilidad y cortesía, mientras que un 20% es la calidad en el servicio, por otro lado el 15% está relacionada por el personal calificado con que cuenta la alcaldía, el 12% considera que es la rapidez y un 9% piensa que es por el mobiliario y equipo con que cuentan y un 3% se abstiene. Lo anterior significa que la municipalidad tiene distintos recursos como para echar a andar un plan de mejora donde estos recursos sean debidamente utilizados y en definitivo prestación de servicios con calidad.

PREGUNTA No. 8

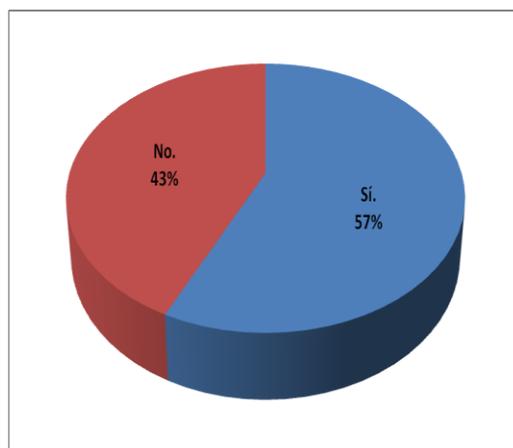
¿Considera que el personal que le atiende está calificado para realizar su trabajo?

Propósito: Conocer la apreciación que los usuarios tienen del nivel académico del personal que labora en la Alcaldía.

CUADRO No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	210	57%
No.	158	43%
Totales	368	100%

FIGURA No. 8



COMENTARIO: El 57% de los usuarios encuestados consideraron que el personal que le atiende ésta calificado. El restante 43% manifestó que el personal no está debidamente calificado ya que tienen dudas de algunos servicios o instrucciones relacionadas con el tipo de servicios consultados. Esto significa que los usuarios perciben que el nivel académico del personal que labora en la Alcaldía es el adecuado y que solo deberían ser capacitados en temas relacionados con el municipalismo.

PREGUNTA No. 9

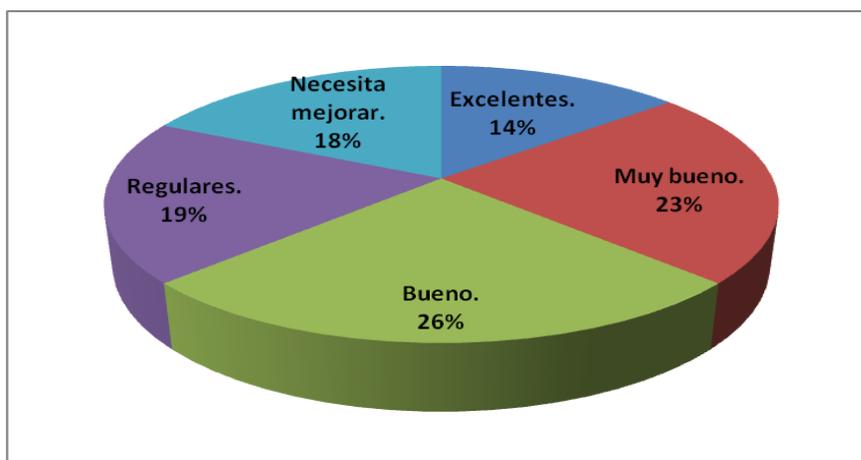
¿Cómo considera las condiciones físico ambientales de la Alcaldía Municipal?

Propósito: Determinar si las condiciones físico ambientales con que cuenta la Alcaldía para realizar la prestación de los servicios son las adecuadas.

CUADRO No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes.	53	14%
Muy bueno.	85	23%
Bueno.	95	26%
Regulares.	70	19%
Necesita mejorar.	65	18%
Totales	368	100%

FIGURA No. 9



COMENTARIO: De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta respecto de las condiciones físico ambientales de la alcaldía, los resultados están casi equiparados lo que significa que se debe evaluar en distintos niveles ya que cada uno cumple con funciones particulares que lógicamente están interrelacionadas con la misión de la administración en turno.

PREGUNTA No. 10

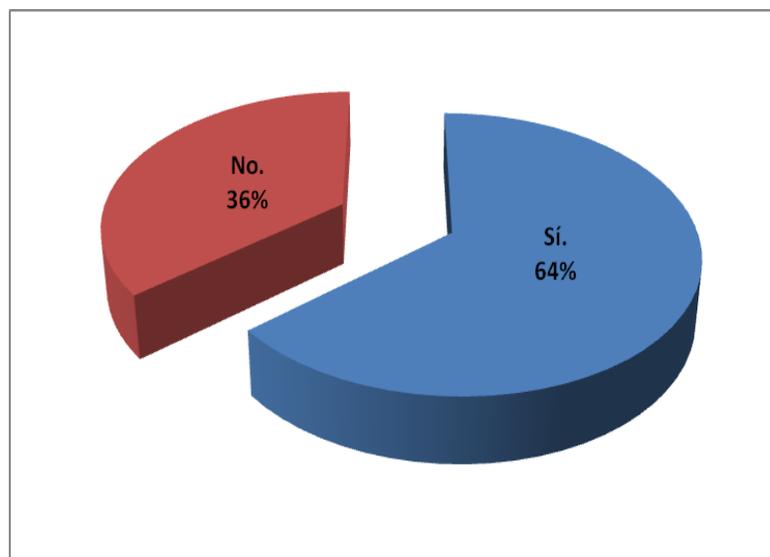
¿Considera que la Alcaldía se preocupa por llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario?

Propósito: Conocer si los usuarios consideran que la Alcaldía realiza proyectos enfocados al desarrollo comunitario.

CUADRO No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	235	64%
No.	133	36%
Totales	368	100%

FIGURA No. 10



COMENTARIO: El 64% de los encuestados manifiestan que la municipalidad si se preocupa por llevar proyectos que beneficien a las comunidades mientras que un 36% concluye que no se realizan proyectos que resuelvan los problemas más sentidos por la comunidad. Lo anterior significa que la comuna debe de consultar a los ciudadanos cuales son los proyectos en los que debe invertir, esto último garantizará satisfacción en la prestación de los servicios.

PREGUNTA No. 11

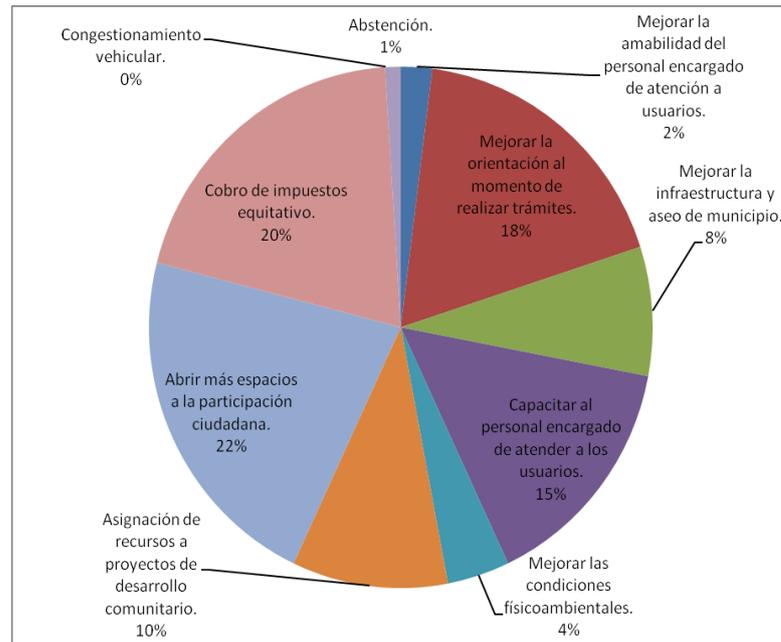
A criterio personal, ¿qué aspectos tendría que mejorar la Alcaldía en el servicio que brinda a los usuarios?

Propósito: Identificar los principales aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios.

CUADRO No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la amabilidad del personal encargado de atención a usuarios.	6	2%
Mejorar la orientación al momento de realizar trámites.	65	18%
Mejorar la infraestructura y aseo de municipio.	29	8%
Capacitar al personal encargado de atender a los usuarios.	55	15%
Mejorar las condiciones físico ambientales.	14	4%
Asignación de recursos a proyectos de desarrollo comunitario.	38	10%
Abrir más espacios a la participación ciudadana.	82	22%
Cobro de impuestos equitativo.	75	20%
Congestionamiento vehicular.	0	0%
Abstención.	4	1%
Totales	368	100%

FIGURA No. 11



COMENTARIO:

Para los usuarios encuestados los principales aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios son: el 22% opina que se deben de abrir espacios de consulta ciudadana, el 20% manifiesta que el cobro de los impuestos debe ser equitativo, el 18% indica que se debe mejorar la orientación a la hora de realizar trámites, el 15% debe ser capacitado y otros aspectos que son menos complejos a la hora de evaluarlos.

Lo anterior, significa que los usuarios demandan una atención personalizada y que debe ser consultada y que con la utilización racionalizada de los recursos puede lograrse un buen servicio en beneficio de los usuarios.