

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



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LA EFICIENTE
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR PARTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ELSIE CAROLINA ALEJO PEÑA
FÁTIMA LISSETTE GARCÍA RIVAS
INGRID YESENIA PERAZA RAMOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2014

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Vicerrectora Académica: Maestra Ana María Glower de Alvarado

Secretaria General: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano: Licenciado Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Licenciado Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador del Seminario: Licenciado Rafael Arístides Campos

ABRIL 2014

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios y a mi madre María Auxiliadora por darme esta oportunidad; por llenarme de sabiduría, fortaleza y paciencia. A mis padres, Juan Alejo y Rosa Etelvina Peña de Alejo por confiar en mi y ser la inspiración para seguir adelante, a mi hermano y mis sobrinas, a mis amigas y compañeras Fátima e Ingrid por ser el complemento perfecto, a Diego por ser el apoyo incondicional durante este trayecto y a la Universidad de El Salvador por apoyarme en mis estudios.

Elsie Carolina Alejo Peña.

Dedico este triunfo sobre todo a Dios Todopoderoso, por haberme permitido vivir hasta este día y haberme guiado a lo largo de mi vida. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad. A mis padres, Roberto García y Abelina Rivas de García por su apoyo incondicional y confianza. A mis hermanos, William, Roberto Carlos y Rafael. A mis compañeras por su paciencia y dedicación en el transcurso de esta investigación.

Fátima Lissette García Rivas.

Doy gracias a Dios por permitirme el finalizar con el objetivo planteado, por ser mi aliento y soplo de vida siempre, por ser mi fiel compañía en la trayectoria de mi vida. Todo mi amor y gratitud a mi mamá por su comprensión y sacrificios constantes y por su apoyo, gracias mamá por ser mi mejor amiga y permitirme que te caliente la cabeza con mis dificultades. Gracias a mi hermana Kathy a quien insto a que siga adelante y logre sus metas trazadas, a mi papá, a mi sobrina Ashley, a Denis, a mis amigas Elsie y Fátima por toda su comprensión y apoyo, son las mejores. Finalmente agradezco a todas mis amistades y a cada persona que ha sido parte de mi desarrollo y logro académico y personal.

Ingrid Yesenia Peraza Ramos.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

“Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y Marco de Referencia sobre la Eficiencia y la Calidad en el Servicio”

A. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	1
1. Antecedentes	1
2. Misión y Visión.....	4
3. Estructura Organizativa	4
4. Descripción de las Principales Unidades Organizativas	6
5. Servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	8
6. Marco Legal.....	9
a) Constitución de la República de El Salvador (Decreto Constitucional N° 38, fecha: 15 de diciembre de 1983)	10
b) Código Municipal (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicación diario oficial 5 de diciembre de 1986).....	12
c) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)..	16
d) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).	16
e) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.....	17
f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	18
g) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).....	18

B. Aspectos generales sobre el Diseño de un Programa de Calidad	19
1. Eficiencia	19
a) Concepto.....	19
b) Importancia.....	19
c) Principios.....	20
2. Calidad	21
a) Antecedentes	21
b) Concepto.....	23
c) Importancia.....	24
d) Objetivos	24
e) Características	25
f) Principios.....	26
g) Metodologías o enfoques.	26
h) Beneficios.....	31
i) Costos.....	32
3. Servicio.....	33
a) Concepto.....	33
b) Características	34
c) Clasificación	35
4. Calidad en el Servicio.....	35
a) Concepto.....	35
b) Importancia.....	36
c) Fases.	37
d) Elementos.	38
5. Programa de Calidad.....	38

a) Concepto.....	38
b) Requisitos básicos.....	40
c) Fases o etapas.....	41

CAPÍTULO II

“Diagnóstico de la Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla”

A. Importancia de la investigación.....	44
B. Objetivos	44
1. General.....	44
2. Específicos	44
C. Metodología de Investigación	45
1. Método de Investigación.....	45
2. Tipo de Investigación.....	46
3. Tipo de Diseño de Investigación.....	46
4. Fuentes de Recolección de Información	47
5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	48
6. Universo y Muestra.....	49
7. Tabulación, análisis e interpretación de la información	53
a) Tabulación.....	53
b) Análisis e interpretación de la información.....	53
D. Descripción del Diagnóstico.....	53
1. Objetivo del Diagnóstico	53
2. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	54
a) Misión y Visión.....	54

b)	Objetivos orientados al Servicio.....	54
c)	Procesos Institucionales	55
d)	Estructura Organizativa	55
e)	Herramientas de Organización	56
f)	Clima Organizacional	56
g)	Motivación, supervisión y comunicación	57
h)	Recursos disponibles para la aplicación de un programa de calidad	59
i)	Capacitación.....	61
j)	Herramientas de Control Institucional.....	61
3.	Descripción del diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	63
a)	Los Servicios.....	63
b)	Actitud de los Empleados	64
c)	Condiciones Físicoambientales	64
d)	Desarrollo comunitario.....	65
e)	Fortalezas y Oportunidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	65
f)	Debilidades y Amenazas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.	65
E.	Alcances y Limitaciones	67
1.	Alcances.....	67
2.	Limitaciones	67
F.	Conclusiones y Recomendaciones.....	68
1.	Conclusiones.....	68
2.	Recomendaciones.....	69

CAPÍTULO III

“Diseño de un programa de calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad”

A. Descripción del Programa	71
1. Importancia.....	71
2. Misión	72
3. Visión	72
4. Política de Calidad.....	72
5. Objetivos	73
a) General	73
b) Específicos	73
6. Políticas.....	74
7. Estrategias	74
8. Condiciones.....	75
a) Convencimiento.....	76
b) Compromiso	76
c) Cambio de Actitudes	76
9. Fases o Etapas.....	77
a) Identificar Capacidades	77
b) Establecer un punto de partida.....	77
c) Definir los lineamientos del programa	77
d) Identificar los principales procesos.....	79
e) Hacer un perfil de cada proceso.....	79
f) Establecer metas para cada proceso	80

B. Contenido del Programa.....	83
1. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	83
a) Descripción.....	83
b) Funciones.....	83
c) Recursos a utilizar	84
d) Necesidades de Capacitación	85
e) Motivación:	85
f) Características del servicio.....	86
g) Mecanismos de evaluación.....	86
h) Procedimientos.....	87
2. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.....	102
a) Descripción.....	102
b) Funciones.....	102
c) Recursos a utilizar	102
d) Necesidades de capacitación	103
e) Motivación	104
f) Características del servicio	104
g) Mecanismos de evaluación	104
h) Procedimientos.....	105
3. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.	110
a) Descripción.....	110
b) Funciones.....	110
c) Recursos a utilizar.....	110

d) Necesidades de capacitación.....	111
e) Motivación	112
f) Características del servicio	112
g) Mecanismos de evaluación	112
h) Procedimientos.....	113
C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.....	124
1. Responsables del programa.....	124
2. Estructura organizativa para ejecutar el programa.....	124
3. Concientización para implantar el programa.	128
4. Plan de reconocimiento	132
5. Control.....	132
6. Evaluación.....	133
7. Presupuesto estimado para la implantación del programa.....	134
8. Cronograma de Ejecución del Programa.....	135
Referencia Bibliográfica	136

Anexos

Anexo N° 1. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA

Anexo N° 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA.

Anexo N° 3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Anexo N° 4. ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Anexo N° 5. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Anexo N° 6. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Anexo N° 7. SIMBOLOGÍA DEL AMERICAN NACIONAL STANDARD INSTITUTE (ANSI) PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS.

Anexo N° 8. DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LOS PROCESOS ACTUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES.

Anexo N° 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

RESUMEN

En la actualidad, lograr la calidad en la prestación de servicios públicos es uno de los mayores retos que enfrentan los gobiernos municipales, por lo cual se consideró necesaria la realización de un estudio del Diseño de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad, con el objetivo de elaborar una herramienta de gestión que permita cambiar la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo por parte de los distintos departamentos que prestan los servicios.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar elementos teóricos relacionados con las generalidades de la Alcaldía Municipal, conceptos referentes a la calidad, sus principales exponentes y las fases o etapas para el desarrollo de un programa de calidad.

Seguidamente se elaboró un diagnóstico de la situación actual por medio de la utilización del Método Deductivo; para el cual fue necesario el uso de cuatro instrumentos que permitieron recolectar la información, tomando como unidades de análisis a los jefes del departamento de Registro del Estado Familiar, Cuenta Corriente y Tesorería que son los departamentos que tienen contacto con los usuarios, a 25 empleados del área administrativa y a 96 usuarios, asimismo se

aplicó la investigación de tipo correlacional debido que permite determinar el grado de asociación que existe entre dos o más variables.

La información que se recolectó, se utilizó para determinar la necesidad de diseñar un Programa de Calidad para fortalecer la imagen institucional, cambiando así, la forma de pensamiento y funcionamiento administrativo, así como la falta de seguimiento de las capacitaciones centradas en el servicio al cliente y de incentivos que motiven a los empleados a brindar servicios con calidad.

Finalmente, con la implantación de este Programa, la Alcaldía contará con: procesos mejorados que guíen a los empleados a ser más eficientes en la prestación de servicios; un plan de reconocimiento que motive al personal a reflejar actitudes positivas hacia los usuarios; parámetros necesarios para mantener la excelencia en el servicio; el fortalecimiento de las áreas actitudinal y cognoscitiva básicas que un servidor público debe poner en práctica en el momento de brindar los servicios que le corresponden y con 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.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la alcaldía municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad, con el propósito de ofrecer un instrumento administrativo que permita a los empleados de dicha institución, brindar servicios con calidad y mejorar la gestión municipal.

La Alcaldía del Municipio de Santa Tecla, buscando cumplir con una mejora continua en los servicios que brinda el personal administrativo a los usuarios que visitan las instalaciones de dicha entidad de servicio, pretende desarrollar un Programa de Calidad, siendo este la fuente que guiará a la Institución a identificar los contenidos operativos y los correspondientes objetivos. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento:

En el primer capítulo, se presenta el marco referencial que fundamenta el estudio en conceptos teóricos tales como generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, en donde se describen aspectos como sus antecedentes y filosofía organizacional. Posteriormente, se detallan las generalidades de la eficiencia y calidad en el servicio.

El segundo capítulo, se refiere al diagnóstico de la situación actual de la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; el cual comprende importancia, objetivos de la investigación, metodología utilizada, descripción del diagnóstico, alcances y limitaciones, y por último, de acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, en el tercer capítulo se presenta el diseño del Programa de Calidad que contribuya a la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el cual contiene: importancia, misión, visión, política de calidad, objetivos, políticas, estrategias, condiciones, fases o etapas, propuestas y plan de implantación. Así como además, se incluye la referencia bibliográfica utilizada en el transcurso de la investigación y los anexos del trabajo desarrollado.

CAPÍTULO I

“Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y Marco de Referencia sobre la Eficiencia y la Calidad en el Servicio”

A. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla¹

1. Antecedentes

Santa Tecla fue fundada el 8 de agosto de 1854, por decreto del presidente José María de San Martín con el nombre de Nueva San Salvador, con la intención de sustituir a la ciudad de San Salvador (que había sido gravemente dañada por un terremoto) como capital de la República. Así, en diciembre de 1854 se desarrollaron los actos de fundación de la nueva ciudad. El asentamiento de Nueva San Salvador, fue ubicado en el llano “Uliman” que en idioma Nahuatl significa: Lugar donde se cosecha el hule. El 5 de febrero de 1855, la Asamblea Legislativa aprobó el acuerdo de Agosto de 1854, autorizando la construcción de la nueva ciudad en la hacienda Santa Tecla. Posteriormente, en 1858, el gobierno abandonó el proyecto de trasladar la capital a Nueva San Salvador, esto no impidió el desarrollo de la nueva ciudad

¹ <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/HistoriaSantaTecla.php>

que se convirtió en un próspero centro de producción cafetalera, siendo actualmente una de las ciudades más desarrolladas del país. En 2003, el nombre de la ciudad fue legalmente cambiado a Santa Tecla, nombre con que ha sido conocida tradicionalmente. El cambio se oficializó a partir del 1 de enero de 2004.

Santa Tecla constituye la cabecera departamental de La Libertad, República de El Salvador, Centro América. Es uno de los 14 Municipios que conforman el Área Metropolitana de San Salvador. Colinda al Norte con los municipios de Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa; al Este con San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Zaragoza; al Sur con La Libertad y al Oeste con Talnique y Comasagua. Está situada a 789 metros sobre el nivel del mar, tiene una extensión total de 112.2 km², de los cuales 103.2 km² corresponden al área rural y 9.0 km² al área urbana.

El actual Gobierno Local de Santa Tecla (2012-2015) corresponde al Partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), el cual es dirigido por el Alcalde Lic. Oscar Ortiz. El Gobierno Municipal está conformado además, por un Síndico, doce Regidores Propietarios, cuatro Regidores Suplentes y un Secretario Municipal. El Concejo de Santa Tecla está organizado en 15 Comisiones. Así mismo tiene a su cargo 901 empleados, divididos entre

personal administrativo, de servicio social y agentes del CAM (Cuerpo de Agentes Municipales).²

Su estructura organizativa define claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y de comunicación, de tal manera que se cumpla con los planes institucionales. Es así como se establecen los siguientes niveles: Dirección, Normativo, Asesoría, Operativo y Apoyo.

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla desarrolla programas sociales permanentes que benefician a los ciudadanos en las áreas de salud, educación, deporte, arte y cultura; con el fin de generar el bienestar pleno de ellos.

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla ejecuta continuamente, para beneficio del Municipio y de los ciudadanos, proyectos de infraestructura vial, alcantarillado sanitario, agua potable, construcción de viviendas y obras de protección; así como también acciones en casos de emergencia.

² http://www.santatecladigital.gob.sv/body/AlcaldeyConcejo.php?trigger=c_osc

2. Misión y Visión³

Misión:

“Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación ciudadana en el municipio.”

Visión:

“Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad y una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes.”

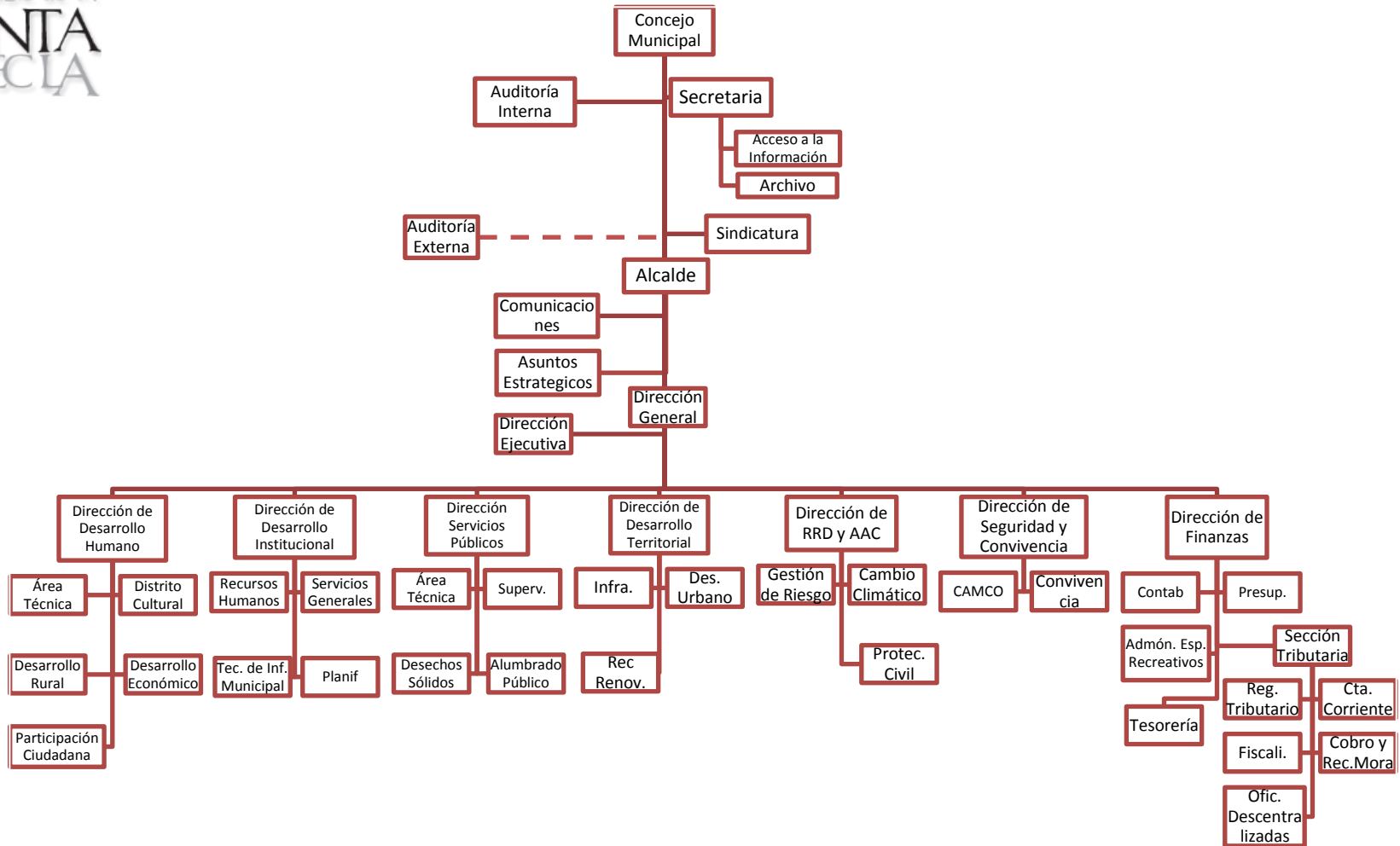
3. Estructura Organizativa

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 encargadas del gobierno municipal.

³ <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/cooperacion.php?trigger=misionVision>



Organigrama Actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Año 2013

4. Descripción de las Principales Unidades Organizativas

- **Concejo Municipal**

El Concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde. Es el encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente. Está compuesto por 16 miembros.

- **Alcalde**

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

- **Dirección General**

Es el área desde la cual se administran los recursos para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por el Concejo Municipal. Está conformada por tres personas.

- **Dirección Ejecutiva**

Es el área responsable de organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades, procesos y procedimientos necesarios para lograr los objetivos de la Municipalidad. Está compuesta por tres personas.

- **Dirección de Desarrollo Humano**

Área a través de la cual se promueve el desarrollo humano, promoviendo a los líderes y lideresas en todos los sectores de la población. Está compuesta por una persona.

- **Dirección de Desarrollo Institucional**

Asegurar la planeación, manejo aplicación y control de los bienes que permitirán a la Administración Municipal realizar sus actividades de manera efectiva. Está compuesta por dos personas.

- **Dirección de Servicios Públicos**

Área de gestión responsable de garantizar la prestación de los servicios públicos a la población. Cuenta con dos personas.

- **Dirección de Desarrollo Territorial**

Área de gestión responsable de cubrir todo lo relacionado con el desarrollo territorial tanto del municipio como de la municipalidad; dando seguimiento a las obras de infraestructura que se realizan. Está compuesta por cinco personas.

- **Dirección de Reducción de Riesgo a Desastres y Adaptación al Cambio Climático (RRD Y AAC)**

Área de gestión responsable de prestar asistencia a los esfuerzos dirigidos a la reducción del riesgo de desastres, proponer obras de mitigación y programas

de prevención de riesgo a desastres naturales, así como viabilizar la adaptación al cambio climático. Está compuesta por 4 personas.

- **Dirección de Seguridad y Convivencia**

Área encargada de velar por la seguridad y la convivencia de los ciudadanos del municipio, a través de la aplicación y propuestas de políticas y reglamentos en el marco de la convivencia. Está compuesta por 2 personas.

- **Dirección Financiera**

Área responsable de fijar las proyecciones de ingresos de la municipalidad, así como de organizar la parte de los registros contables y provisiones presupuestarias. El director financiero está en proceso de contratación.

5. Servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

Los servicios que brinda la Alcaldía de Santa Tecla son los siguientes:

- **Servicios Municipales:** Esta sección está creada con el fin de poder agrupar todos los servicios de la municipalidad en una sola sección para que los usuarios puedan tener una mayor facilidad de comunicación con la Alcaldía.
- **Gerencia de Servicios Públicos:** trabaja arduamente, con el propósito que la población teclena siempre tenga servicios con calidad y eficiencia, garantizando la seguridad ciudadana, el sano esparcimiento en un

ambiente limpio y con calles bien conectadas. Con 16 rutas de recolección son atendidas 225 colonias cada semana con una población de 134,285 habitantes según censo nacional, lo que produce un aproximado de 120 toneladas de desechos sólidos, al mismo tiempo se da mantenimiento a más de 84 zonas verdes en un ciclo de 6 meses. Una de las prioridades del Alcalde Lic. Oscar Ortiz es la seguridad ciudadana, por lo cual ésta gerencia trabaja para que las 2,700 luminarias de alumbrado público siempre funcionen.

- **Servicios en Línea:** Con el objetivo de mejorar los servicios, se encuentra a disposición herramientas e información para que los ciudadanos puedan realizar sus trámites de forma más precisa, fácil y segura desde la comodidad de su casa u oficina.⁴

6. Marco Legal

El marco legal de la Municipalidad de Santa Tecla, lo constituyen todas aquellas leyes que de una manera u otra se encargan de normar las actividades que se realizan en el municipio, entre las cuales se encuentran:

⁴ <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/transparencia.php?id=3>

a) Constitución de la República de El Salvador (Decreto Constitucional N° 38, fecha: 15 de diciembre de 1983)

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

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

ARTÍCULO 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

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

ARTICULO 204.- La autonomía del Municipio comprende:

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

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

2º Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º Gestionar libremente en las materias de su competencia;

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

5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

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

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

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

ARTÍCULO 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

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

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

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

b) Código Municipal (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicación diario oficial 5 de diciembre de 1986)

De la Competencia Municipal

Art. 4.-Compete a los Municipios:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;

5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;
8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;
10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
11. La regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte.

Para los efectos del inciso anterior, se entenderá por transporte local, el medio público de transporte que estando legalmente autorizado, hace su recorrido dentro de los límites territoriales de un mismo municipio;

12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;

14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;

15. La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;

16. DEROGADO;

17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros;

18. La promoción y organización de ferias y festividades populares;

19. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos. En el caso de los desechos sólidos peligrosos y

bio-infecciosos los municipios actuarán en colaboración con los Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social y de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de acuerdo a la legislación vigente;

20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;

21. La prestación del servicio de Policía Municipal;

22. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes;

23. La regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales. En caso de calles y aceras deberá garantizarse la libre circulación sin infraestructura y otras construcciones que la obstaculicen.

24. La autorización y regulación del funcionamiento de loterías, rifas y otros similares; sin embargo, los municipios no podrán autorizar ni renovar autorizaciones para el establecimiento y funcionamiento de negocios destinados a explotar el juego en traga níquel o traga perras, veintiuno, bancado, ruletas, dados y en general, los que se ofrecen en las casas denominadas casinos.

Art. 6-A. El municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas y reglamentos.

Art. 7.- Los servicios públicos municipales podrán prestarse por:

1. El Municipio en forma directa;

2. Organismos, empresas o fundaciones de carácter municipal mediante delegaciones o contrato;

3. Concesión otorgada en licitación pública.

c) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Decreto Legislativo N°: 616 de fecha 4 de marzo de 1987 publicado en el Diario Oficial No 52 Tomo: 294 de fecha 17 de marzo de 1987.

Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal. Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

d) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

Acuerdo Ejecutivo N°:1343 de fecha 29 de agosto de 1941 publicado en el Diario Oficial No 205 Tomo: 131 de fecha 16 de septiembre de 1941.

La Asociación “Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador”, COMURES; es una Entidad de Derecho Privado, de utilidad pública, no gubernamental, con fines no lucrativos, apolítica, con personalidad jurídica

propia reconocida, que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica.

e) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No 7 Tomo: 330 de fecha 11 de enero de 1996.

La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, así como el de establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

En su Art. 2 menciona: Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Decreto Legislativo N° 868 de fecha 5 de abril de 2000 publicado en el Diario Oficial No 88 Tomo: 347 de fecha 15 de mayo de 2000.

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

En su Art. 2 menciona que: Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

g) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Decreto Legislativo N° 74 de fecha 8 de septiembre de 1988 publicado en el Diario Oficial No 176 Tomo: 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.

La ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

B. Aspectos generales sobre el Diseño de un Programa de Calidad

1. Eficiencia

a) Concepto

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de un elevado grado de eficiencia, es por eso, que es de vital importancia tener clara su concepción. A continuación, se citan algunas definiciones de eficiencia con base a la investigación bibliográfica realizada.

Según la Real Academia de la Lengua Española (1995) “La eficiencia es el lograr el máximo de las metas trazadas o maximizar beneficios a través de la utilización del mínimo de recursos”.

Sin embargo, según Robbins (1996) se puede considerar como “La relación entre insumos y producción que busca minimizar el costo de los recursos”.

b) Importancia

La eficiencia justifica su importancia en el hecho de que a través de ella una organización puede elegir de entre todas las alternativas de que dispone, aquella que proporcione mayores beneficios cuantitativos y cualitativos.

c) Principios

La eficiencia posee gran cantidad de principios, algunos de los más aceptados en torno a la prestación de servicios son los siguientes:

1. Incrementa con la especialización de tareas entre los elementos del grupo.
2. Incrementa disponiendo los miembros del grupo en una jerarquía determinada de autoridad.
3. Incrementa reduciendo el alcance del control, en un punto cualquiera de la jerarquía a un número pequeño.
4. Incrementa agrupando a los trabajadores para su control de acuerdo con la finalidad, el proceso, la clientela y el lugar.⁵

⁵ Crosby, Philip. La Organización Permanece Exitosa. 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1988. Pág. 50.

2. Calidad

a) Antecedentes

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, en la Tabla No. 1 se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Tabla N° 1

Evolución Histórica de la Calidad

Etapa	Autor	Concepto	Características
Artesanal	Artesanos	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Satisfacer al Cliente. ✿ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. ✿ Crear un producto único.
Revolución Industrial	Las Industrias. (Finales del siglo XVIII y principios del XIX)	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Satisfacer una gran demanda de bienes. ✿ Obtener beneficios.
Inspección	Frederick Taylor (1856-1915)-Énfasis en la racionalización del trabajo del obrero. Henry Fayol (1841-1925)-Énfasis en la estructura de la organización.	Ambas teorías separan planeación, el control y el mejoramiento de la ejecución del trabajo. Inspeccionar la tarea es decir encontrar las fallas al finalizar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Eficiencia de las organizaciones.
Segunda Guerra Mundial	Preocupación de Estados Unidos por proveer armamentos en calidad aceptable (1939-1945)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo=Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Impulso en gran parte al control de calidad en los E.E.U.U. ✿ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

<p>Control Estadístico de Procesos</p>	<p>Walter Shetwhart (1939)- Padre del Control Estadístico de la Calidad.</p>	<p>La Calidades un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo generan. (Creo los gráficos de control)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Las causas que condicionan un sistema son variables, por tanto no permiten predecir el futuro. Los sistemas constantes solo existen en la naturaleza, lo que no se presenta en los sistemas de producción industrial, en donde las causas de variación están en los insumos de los procesos. ✿ Las causas de variación pueden ser detectadas y eliminadas”.
<p>Cero Defectos</p>	<p>Philip B. Crosby (1926-2001)</p>	<p>Divulgación de la Teoría cero defectos, las 5S y la calidad es cumplir los requisitos en 14 pasos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Los 14 pasos para la mejora de la Calidad: Compromiso en la dirección, Equipo para el mejoramiento de la calidad, Medición, El costo de la calidad, Crear una conciencia sobre la calidad, Acción Correctiva, Planificar el día de cero defectos, Educación del Personal, El día de cero defectos, Fijar metas, Eliminar las causas del error, Reconocimiento, Consejo de calidad y para finalizar repetir todo el proceso.
<p>Calidad Total</p>	<p>Kaoru Ishikawa- (1985)</p>	<p>Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. Desarrolla la ingeniería de procesos, las 7 herramientas estadísticas básicas de la calidad (Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa-Efecto, Histograma, Estratificación, Hoja de verificación, Diagrama de Dispersión y Cartas de Control) y los círculos de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✿ El control de calidad se logra cuando: la función de controlar no necesita más inspección, es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía, es una disciplina que combina el conocimiento con la acción y cuando empieza y termina por la capacitación, etc.

Control de Calidad	William Edwards Deming – (1900-1993)	Desarrolla las ideas de Walter Shewhart mediante el concepto de Calidad Total de Procesos y Kaizen.	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Método de Deming: Presenta (14) Catorce puntos a seguir, y de siete puntos negativos y obstáculos a evitar. ✿ Planear la Mejora continua, la cual está basada en un ciclo infinito de 4 pasos: Planifique (Plan), Haga (Do), Verifique (Check) y Actúe (Do) y se conocen ampliamente por sus siglas como ciclos PHVA (en español) o ciclo PDCA (Inglés).
Aseguramiento de la Calidad	Joseph M. Juran (1904-2008)	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ✿ El trabajo de Deming fue complementado por Joseph Moses Juran, que introdujo el concepto de costos de calidad como foco de importantes ahorros si se evaluaban inteligentemente. ✿ Importancia en los servicios de soporte de calidad organización para procesos de manufactura. La calidad es “adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor”. ✿ Trilogía de Juran; Planear, Controlar y Mejorar la calidad.

Fuente: Servicio Nacional de Aprendizaje, Curso: ISO 9001:2008 - Módulo 1:

"Fundamentación de un Sistema de Gestión de la Calidad". <https://docs.google.com>

Por lo tanto, esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y además, cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

b) Concepto

En español el término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil, jurídica, nobleza, entre otros. Sin embargo, los sistemas

administrativos actuales han utilizado tanto el concepto calidad que lo han evolucionado, hasta llegar a significar más que las definiciones originales de los diccionarios.

Calidad es cumplir con los requerimientos. Calidad también denota, como lo señala Juran, “aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente”.⁶

c) Importancia

Su importancia radica en el hecho de que aquellas empresas que no se preocupen por conocer los gustos y deseos de sus clientes, están destinadas a ser reemplazadas por aquellas que sí se percatan de que lo que recibe el cliente, es lo que se merecen y que llena sus expectativas.

d) Objetivos

Para que toda organización brinde productos y/o servicios con calidad, se deben considerar los siguientes objetivos:

1. Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes (usuarios) para que de ésta forma sean bien atendidos.

⁶ Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio, México DF, Panorama, 1995. Pág. 18

2. Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, optimizando así los recursos que se utilicen.

3. Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o malas referencias de los productos o servicios por parte del cliente y así proyectar una buena imagen.

Es decir, que la calidad debe constituir el blanco a alcanzar en su momento, en donde los resultados conseguidos se pueden medir de acuerdo al nivel de satisfacción de los clientes y al porcentaje de rentabilidad.

e) Características

La calidad según Crosby (1988) se enfoca en conocer los requisitos de los consumidores, lo que involucra la mejora de los procesos y el buen desempeño de los empleados. Este enfoque se ve reflejado en las siguientes características:

1. La calidad permite garantizar la supervivencia en una competencia a nivel mundial.

2. La aplicación de la calidad logra la satisfacción completa de los clientes, igualar o superar la competencia y mejorar constantemente la calidad.

3. La calidad consiste en eliminar todo aquello que está mal y evitar que se repitan tales situaciones.

4. La calidad se desarrolla en todos y cada uno de los pasos del proceso gerencial, logrando con ello una producción ciento por ciento libre de errores.

f) Principios

Para satisfacer al cliente, manifiesta Crosby (1988) que en toda empresa debe considerarse una serie de principios que aseguren la calidad en los productos o servicios que brindan, estos son:

1. Identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias.
2. Escoger lo que se controlará, se elige la unidad de medida a utilizar en el servicio, se implanta un sistema de medición para establecer diferencia entre la situación actual y la forma en que se planeó.
3. Mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Para ello, se debe realizar un diagnóstico para descubrir así las causas y plantear soluciones.

g) Metodologías o enfoques.

La calidad de los productos es el elemento más determinante para el éxito de las empresas. Por lo tanto, al hablar de calidad, no se puede olvidar a sus máximos exponentes, entre los que se encuentran los Drs.: W. Edwards Deming, J.M. Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby. A continuación, se presenta el pensamiento principal de cada uno de ellos:

- **W. Edwards Deming.**

William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad.

Para facilitar el logro del mejoramiento en la calidad, Deming (1989) propone un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constante en el propósito de mejora del producto y servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía, eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores y productos defectuosos.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva.
4. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión en el trabajo.
8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos.
10. Eliminar las metas numéricas.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el consumidor y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los trece puntos anteriores.

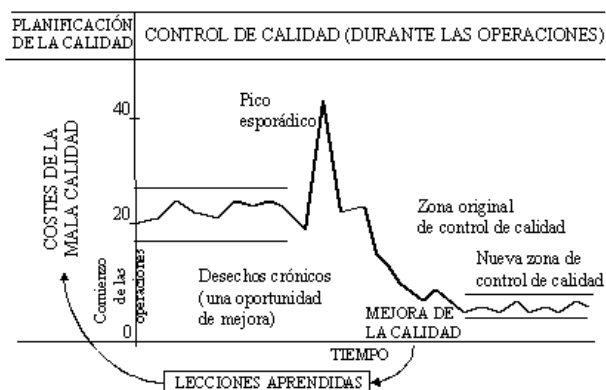
- **Joseph M. Juran.**

Joseph M. Juran, Ingeniero, Abogado y Asesor rumano, nacionalizado estadounidense. Su filosofía consta de cinco puntos, los cuales son:

“Medir el costo de tener una calidad pobre, adecuar el producto para el uso, lograr conformidad con especificaciones, mejorar proyecto por proyecto y la calidad es el mejor negocio”.⁷ Sin embargo, su aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que consiste en los tres procesos necesarios para la administración de la calidad. En este sentido, la figura No. 1 refleja dicha aportación.

Figura No. 1

El Diagrama de la Trilogía de Juran



Fuente: www.monografias.com/index/trilogiadejuran/shtml.

⁷ www.monografias.com/index/trilogiadejuran/shtml.

El triángulo de Juran comienza con la planificación de la calidad, que indica la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Luego, se procede a controlar la calidad en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, ya que su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Por último, se mejora la calidad a través de una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección, al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

- **Kaoru Ishikawa.**

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un Ingeniero, Catedrático, Consultor y Autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO.⁸

Por otro lado, sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad, tal como funcionan en Japón.

La filosofía de Ishikawa (1986) consta de los siguientes cinco puntos:

⁸ www.monografias.com/index/gestiondecalidad/shtml.

1. Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor.
3. El proceso siguiente es el cliente.
4. Respeto a la humanidad.
5. Administración ínter funcional.

- **Philip B. Crosby.**

Philip B. Crosby es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.⁹

Por ende, Crosby (1988) establece un proceso de mejoramiento de la calidad en catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección a mejorar la calidad.
2. Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.

⁹ www.monografias.com/index/crosby/shtml.

4. Determinación y evaluación del costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planeación del programa cero defectos.
8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.
9. Día cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

Por último, todas estas filosofías son de gran importancia y relevancia; pero para el desarrollo de ésta investigación, se empleará la filosofía de **Philip B. Crosby**, en relación a sus aportes para mejorar la calidad en el servicio de los usuarios.

h) Beneficios.

Con la implantación de un Programa de Calidad, según Philip Crosby (1988) se obtienen los beneficios siguientes:

1. Proyectar mejor la imagen Institucional.
2. Menos quejas y reclamos de garantía por parte del cliente o usuarios.
3. Eleva el compromiso y satisfacción de los empleados.

4. Menos costos por disminución de papelería y otros materiales subutilizados.
5. Incrementa la eficiencia de la gestión administrativa.

Como puede observarse, la puesta en operación de un Programa de Calidad proporciona beneficios colectivos, es decir, tanto a usuarios como empleados de una entidad.

i) Costos.

Todo lo bueno tiene su costo y este caso no es la excepción, para la implantación de un Programa de Calidad según Crosby (1988) se pueden incurrir en los siguientes costos (figura No.2):

FIGURA No. 2.

COSTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD.



Fuente: Elaborada por el equipo de trabajo.

Los costos de prevención se refieren a todos aquellos gastos que se realizan para impedir que se produzcan errores, para que las cosas se hagan bien desde el primer momento.

Sin embargo, los costos de inspección y control son todos los gastos que se realizan para controlar la calidad. Por último, los costos de fallos internos son el resultado de la falta de calidad en todos los materiales del servicio.¹⁰

Cabe mencionar, que la calidad para una empresa no debe ser vista como un costo recuperable, sino como una inversión, ya que ésta le proporcionará beneficios tanto cualitativos como cuantitativos.

3. Servicio

a) Concepto

Existen diferentes concepciones de lo que es el servicio, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

Jacques Horovitz (1994), en su libro “La calidad del servicio” manifiesta lo siguiente “Es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.”

¹⁰ Crosby, Op.Cit. 5 Pág. 85.

Por su parte, Philip Kotler (1998), expresa que “El servicio constituye actividades intangibles que serán el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”.

Entonces, se puede decir que el servicio está relacionado con aquellas actividades intangibles que se le adicionan al producto y/o servicio con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

b) Características

Un servicio para que cubra las expectativas de los clientes, debe poseer las siguientes características: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, carácter perecedero y ausencia de propiedad.

“La intangibilidad se refiere a que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo”.

Mientras tanto, la inseparabilidad significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume. Por su parte, la variabilidad consiste en que la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Sin embargo, el carácter perecedero se da porque los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por último, la ausencia de propiedad se refiere a que los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del

soporte tangible del servicio”.¹¹

c) Clasificación

De acuerdo con Colunga Dávila (1995), existen cinco diferentes tipos de servicio, que a continuación se presentan:

- **Servicio genérico:** son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos o ropa.
- **Servicio básico:** servicios mínimos que buscan los consumidores.
- **Servicio aumentado:** es un servicio adicional que se le da al consumidor.
- **Servicio global:** se le llama así a la oferta conjunta de servicios.
- **Servicio potencial:** son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar.

4. Calidad en el Servicio

a) Concepto

La calidad en el servicio es cada vez más exigente desde el punto de vista que se tome. Es por eso, que se toman los siguientes enfoques: “La calidad en el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del

¹¹ Colunga, Carlos. La calidad en el servicio. Editorial Panorama. México.

producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".¹²

Sin embargo, Carlos Colunga Dávila (1995) menciona que "Es el trabajo realizado para otras personas". Asimismo, Laura Fisher (2003) expresa que "Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Philip Kotler (1998) indica que "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

De acuerdo, a los conceptos formulados por los autores, se puede definir la calidad en el servicio como aquella estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como la competencia, credibilidad y seguridad.

b) Importancia

Actualmente, la actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y elevando su nivel de vida. En

¹² Horovitz, Jacques. La calidad del servicio. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1994. Pág. 25

consecuencia, sí no se satisfacen sus expectativas, la organización debe considerarlo perdido.

c) Fases.

Según Carlos Colunga Dávila (1995) las fases que ocurren en la calidad en el servicio se reflejan en la figura No. 3.

FIGURA No. 3.

FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.



Fuente: Elaborada por el Equipo de Trabajo.

Primeramente, se debe transmitir una actitud positiva hacia al usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros. En segundo lugar, es necesario identificar las necesidades y expectativas de éstos, para poderlas anticipar. Luego, se deben hacer sentir bien e importante al usuario, a través de un clima confortable. Por último, debe asegurarse de que éstos estén satisfechos brindándoles un notable servicio,

identificándolos como individuos especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio.

d) Elementos.

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al cliente, la cual debe de ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende 8 elementos que según Bradley T. Gale (1994) son: “Sentirse bien con lo que se hace, practicar la cortesía, dar a los clientes señales positivas, actuar para el usuario, aprender y crecer en el trabajo, demostrar involucramiento, proyectar imagen de expertos y dar seguimiento al servicio”.

Por lo tanto, sólo con el cumplimiento de éstos elementos, la administración y su equipo de empleados, podrá ofrecer una verdadera calidad en el servicio al cliente, en la que se satisfagan una y todas las veces que se soliciten los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

5. Programa de Calidad

a) Concepto

Los programas son parte importante de las empresas e instituciones ya que son la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos. En la etapa de la planeación son herramientas útiles para poder organizar las diferentes actividades a realizar en el rubro que se desempeña la entidad. Luego en la etapa de control, es papel del administrador verificar que este se cumpla a

cabalidad, y además de ser posible, incluir mejoras, ya que los programas son cambiantes, se adecuan a las necesidades de la empresa. Para realizar dichos cambios se necesita del personal capacitado para poder desarrollar y evolucionar el programa que se ha implantado.

El Programa es una guía para que las organizaciones implementen un sistema para la gestión de la calidad, siendo este la fuente que guiará a la Institución a identificar los contenidos operativos y los correspondientes objetivos de forma continuada.¹³

Los Programas de Calidad se basan en una conceptualización global y operativa que aborda la calidad asistencial desde el punto de vista de la excelencia. Todo Programa de Calidad parte de la definición de la Política de Calidad de la institución, que es el origen ideológico e intelectual del contenido del Programa.

Además de los apartados técnicos (contenidos, objetivos, etc.), se identifica la estructura organizativa que puede asumir cada organización para la implementación y desarrollo del programa. Por ejemplo, el grupo que liderará el

¹³ <http://www.fadq.org/default.aspx?tabid=58>

programa, definición de líderes y su papel, identificación de responsables y recursos informáticos, administrativos, etc.

b) Requisitos básicos.

Los requisitos básicos que un Programa de Calidad debe cumplir según Crosby (1988) deben estar bien elaborados y reunir las condiciones siguientes, para cumplir con éxito su objetivo, a saber:

1. Recibir el apoyo de todos los niveles de la empresa a través del establecimiento de condiciones de convencimiento, compromiso y cambio de actitudes.
2. Fijar un plazo adecuado y razonable para obtener resultados.
3. Deben ser flexibles: es decir, que puedan modificarse ante cambios imprevistos que los afectan.
4. Estar en armonía con el monto de recursos disponibles.
5. Contener alternativas de control y evaluación para evitar situaciones imprevistas.

Cabe mencionar, que además de los requisitos mencionados anteriormente, Crosby (1988) establece cuatro principios básicos para la elaboración de Programas, los cuales son:

1. Actitud y participación en la dirección: si no existe un compromiso de la Alta Dirección de la empresa, los Programas de Calidad están destinados al fracaso.

2. Administración profesional de la calidad: no se requiere de la existencia de un departamento de calidad, sino de una idea clara en todos los niveles de la organización.

3. Programas a la medida: la calidad no es una fórmula o un método estándar.

4. Reconocimiento: todo Programa de Calidad tiene como condición esencial la motivación de las personas para llevarlo a cabo.

Asimismo, Crosby plantea 14 puntos para la buena administración, que básicamente constituyen los pasos a seguir dentro de la elaboración del Programa de Calidad, los cuales fueron descritos en apartados anteriores.

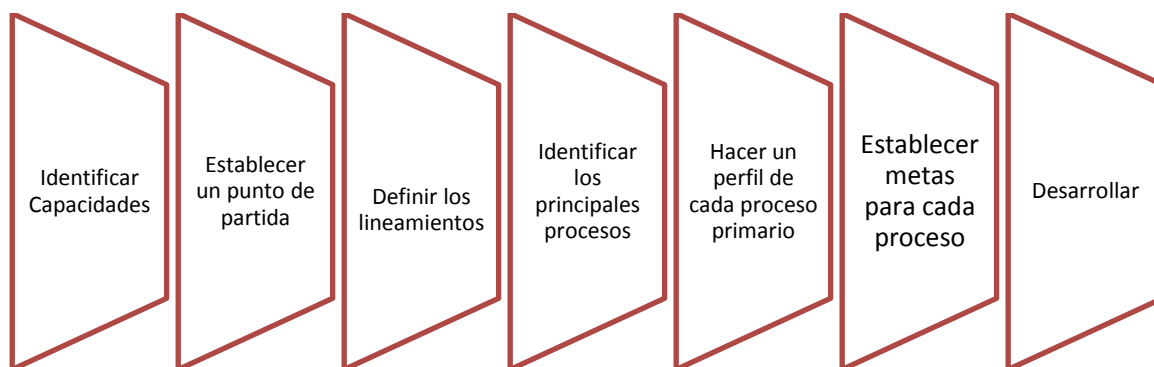
c) Fases o etapas.

La implantación de un Programa de Calidad exigirá de complejos procesos de rediseño en las organizaciones, que en muchos casos estarán más relacionados con un cambio de mentalidad y visión, que con la formación de actividades.

En este sentido, en la figura No. 4 se reflejan las etapas o fases fundamentales en el desarrollo de un Programa de Calidad.

FIGURA No. 4.

FASES Ó ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación, se detalla cada una de las fases anteriores.¹⁴

1. Identificar capacidades: este paso se enmarca en descubrir aquellas fortalezas con las que cuenta una organización.

2. Establecer un punto de partida: un punto de partida consiste en que las organizaciones deben identificar el área o las áreas principales en las que

¹⁴ Crosby, Op.Cit. 5 Pág. 90.

tendrá lugar el mejoramiento continuo, para poder enfocarse hacia una filosofía de calidad en la prestación de servicios.

3. Definir los lineamientos del programa: este paso proporciona el lugar donde se encuentra la organización, y de ahí, se hace la proyección de hacia dónde se quiere ir o lo que la empresa desea realizar.

4. Identificar los principales procesos: significa primeramente, comenzar por identificar los procesos primarios de la organización y cuál es el impacto que cada uno de éstos hace en la Institución.

5. Hacer un perfil de cada proceso primario: los procesos primarios tienen que ser detallados en base a criterios de ineficiencia organizacional, lo que fomentará poder mejorarlos al saber sus fallas principales.

6. Establecer metas para cada proceso: este paso supone la confirmación del punto donde se clavó la estaca (paso 3), porque es en éste paso donde se hacen las proyecciones de las instituciones, para luego, poder saber que tanto se han cumplido dichas propuestas.

7. Desarrollar el plan: este plan muestra cómo será cada proceso ya rediseñado y la manera de sus posibles resultados en la organización.

En definitiva, para que el Programa de Calidad resulte, debe apegarse a la realidad y debe hacerse un análisis previo de los recursos disponibles y de los requerimientos para implantar el Programa tanto en cantidad como en calidad.

CAPÍTULO II

“Diagnóstico de la Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla”

A. Importancia de la investigación

La importancia de la investigación de campo y su posterior análisis radica en la obtención de información de primera mano que nos permita conocer y elaborar un diagnóstico de la situación actual en la que los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla prestan los diferentes servicios a la población, dicho diagnóstico será la base para la elaboración de un Programa de Calidad para eficientizar la prestación de los servicios por parte de la Alcaldía.

B. Objetivos

1. General

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora para los usuarios.

2. Específicos

- Recopilar la información necesaria a través de la investigación de campo que permita conocer la situación actual de los servicios prestados en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

- Evaluar los servicios que brinda la municipalidad a los usuarios por medio de un instrumento (cuestionario) que permita conocer la opinión de éstos, para identificar las fortalezas y debilidades que posee dicha Institución.
- Detectar las amenazas y oportunidades de la Alcaldía para afrontar los obstáculos que se le presentan y aprovechar al máximo aquellos aspectos que beneficien el funcionamiento de la misma.

C. Metodología de Investigación

1. Método de Investigación

Los métodos de investigación se refieren al plan o estrategia concebida para responder a las interrogantes de la investigación, permitiendo obtener una mejor visión que facilite lograr el objetivo de la investigación. La metodología que se utilizó para la realización de la investigación fue el método deductivo, este método consiste en tomar como punto de partida principios, leyes, teorías y enunciados universales ya establecidos, para luego indagar una situación problemática observada. Para llevar a cabo la investigación, la información teórica recopilada referente al tema de calidad en el servicio se utilizó de base para elaborar un diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, para posteriormente elaborar un Programa para efficientizar los servicios prestados a los ciudadanos.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional ya que éste es la forma o método de relacionar dos variables.¹⁵ El estudio correlacional pretende observar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan.

3. Tipo de Diseño de Investigación

El tipo de diseño de la investigación utilizado es el no experimental, el cual consiste en el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y los fenómenos son solamente observados en su ambiente natural para después analizarlos.¹⁶

Para la presente investigación, se utilizó este diseño de investigación, ya que la prestación de los servicios es una de las funciones principales de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la situación fue enfocada en observar el contexto actual de esta Institución para luego analizarla.

¹⁵ Roberto Muñoz Campos. La Investigación Científica Paso a Paso. 4ª Edición. Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador. 2004 p. 9.

¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Editorial Mc.Graw Hill, Interamericana Editores. México 2003. Pág. 269

4. Fuentes de Recolección de Información

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

- **Primarias:**

Son aquellas con las que se obtiene información de forma directa en el lugar mismo donde se desarrolla la investigación, para establecer un diagnóstico del mismo. Para esta investigación, la fuente primaria de información estuvo constituida por los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y los usuarios de los servicios, quienes por medio de encuestas y entrevistas brindaron la información solicitada.

- **Secundarias:**

Las fuentes secundarias la constituyen material con información ya procesada, aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar; pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo se hace la referencia. Estas fuentes secundarias son: libros de texto, tesis, páginas web, leyes, manual de procedimientos, otros.

Para el desarrollo del tema en estudio, se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: libros de administración y calidad, tesis relacionadas con el tema de investigación, websites relacionadas a la calidad, documentación proporcionada por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Leyes y Reglamentos

que regulan a los Gobiernos Municipales y otros documentos que sirvieron de referencia para la investigación.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Encuesta**

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).

- **Entrevista**

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y tiene como propósito obtener información más profunda, espontánea y abierta.

Los instrumentos que se emplearon para recolectar la información fueron:

- **Guía de entrevista:**

Se utiliza para explorar cuestiones concretas relacionadas con algún aspecto del problema. Sirve para efectuar un análisis del problema más bien cualitativo.

Se elaboró una guía de entrevista dirigida a los jefes de los departamentos de Cuenta Corriente, Registro del Estado Familiar y Tesorería.

- **Cuestionario:**

Se elaboró un cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicio de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla así como a los usuarios, con interrogantes referentes a las condiciones actuales sobre los diferentes servicios que prestan y la efectividad de los procedimientos.

6. Universo y Muestra

- **Universo.**

La totalidad de elementos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer una inferencia.

En este sentido, para la presente investigación fueron tomadas como unidades de análisis dos entidades. En el primer caso, el universo lo constituirán los empleados de los departamentos de: Registro del Estado Familiar, Cuenta Corriente y Tesorería, los cuales están compuesto por 25 empleados en total, dicho universo es finito, por lo cual se realizará un censo, ya que este personal tiene contacto directo con los servicios que se prestan en la Alcaldía. En cambio, los demás empleados son operativos y valorados en esta investigación como personal que no tiene contacto directo con los usuarios como por ejemplo: las personas que trabajan en el tren de aseo o en el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM). Para el segundo caso, el universo estará definido

por las personas que hacen uso de los servicios que prestan los diferentes departamentos de la Alcaldía.

De tal manera, la población para el año 2013 del municipio de Santa Tecla es de 134,285 habitantes; sin embargo, sólo se consideraron como usuarios potenciales a los mayores de 18 años, cuya población proyectada para el 2013, asciende a 107,428 habitantes. En consecuencia, para este caso se realizará un muestreo que se explica a continuación.

- **Muestra**

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Error permitido
- Nivel de confianza estimado
- Carácter finito o infinito de la población

Las fórmulas generales para determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

Para poblaciones infinitas (más de 100,000 habitantes)

Para poblaciones finitas (menos de 100,000 habitantes)¹⁷

¹⁷ <http://www.eumed.net/libros/2006a/cag2/19.htm>

Nomenclatura:

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio).

Cuando el valor de P y de Q sean desconocidos o cuando la encuesta abarque diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser desiguales, es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$.

Cálculo de la muestra “Personas que hacen uso de los servicios que brinda la alcaldía de Santa Tecla”

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula para población infinita, la cual se detalla a continuación:

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

A continuación se presenta el cálculo del número de personas que utilizan los servicios que brinda la Alcaldía de Santa Tecla:

Nivel de confianza =95%

n=?

Z= 1.96

E= 0.10

P= 0.50

Q= 0.50

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)}{0.01}$$

n= 96 Usuarios

La estrategia que se desarrolló para la recolección de los datos, se llevó a cabo en el momento en que los usuarios de la Alcaldía solicitaron los servicios de los departamentos respectivos. Es decir, que se encuestó a los usuarios que llegaron a las diferentes ventanillas (en su caso a las oficinas administrativas de cualquiera de los departamentos) a solicitar alguno de los servicios que se prestan, después de haber sido atendidos.

Dichos usuarios fueron encuestados de lunes a viernes durante la mañana, ya que en este horario existe mayor afluencia de usuarios.

7. Tabulación, análisis e interpretación de la información

a) Tabulación

Para llevar a cabo la tabulación se detalló cada pregunta del cuestionario vaciando por cada una de ellas la información recopilada dentro de tablas que representan los datos obtenidos por medio de gráficos. Es importante aclarar que en las tablas a presentar, no todas tendrán como total la muestra antes calculada, la frecuencia dependerá de las respuestas obtenidas.

b) Análisis e interpretación de la información

El análisis e interpretación de datos se llevó a cabo haciendo un comentario basado en los datos que reflejan los gráficos. Éste análisis se tomó de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual referente a la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y se utilizó, además, para formular las conclusiones y recomendaciones del caso.

D. Descripción del Diagnóstico

1. Objetivo del Diagnóstico

Conocer la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y con ello, determinar los aspectos que se deben mejorar para ofrecer servicios con calidad.

2. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

Los principales hallazgos encontrados a través de la entrevista dirigida a los Jefes de los departamentos de Registro del Estado Familiar, Cuenta Corriente y Tesorería (ver anexo No 4) y encuestas dirigidas a empleados, (ver anexo No. 5) se presentan a continuación:

a) Misión y Visión

Los Jefes de los departamentos manifestaron conocer la misión y visión de los diferentes departamentos que dirigen (Ver Anexo No 4, pregunta No 1). Por el contrario, los empleados al ser cuestionados por la misión y visión institucional, la mayoría no conoce la misión de la Alcaldía, sin embargo la visión de la Alcaldía sí es del conocimiento de un porcentaje más alto (Ver Anexo No 5, preguntas 1 y 2, cuadros 1 y 2, figuras 1 y 2). Esto indica que los empleados no están totalmente identificados con la Institución, por lo que es necesario incluir a los empleados al elaborar la misión y visión institucional y hacerlos conocedores para que pueda existir una armonía entre los empleados y la Institución.

b) Objetivos orientados al Servicio

Los objetivos que como departamentos han planteado tienen mucho que ver con las necesidades que presentan los habitantes del municipio; según los servicios que se prestan en cada departamento así son los objetivos que se proponen. Cabe mencionar que el departamento de Tesorería no cuenta con

ningún objetivo relacionado al servicio al ciudadano (Ver Anexo No 4, pregunta No 2), esto indica que hay deficiencias en el planteamiento de los objetivos, es decir, no se logra unificar el propósito de las áreas de servicio.

c) Procesos Institucionales

Los jefes de departamento, señalaron los procesos más importantes que se realizan en la prestación de servicios (Ver Anexo No 4, pregunta No. 3). Lo anterior indica, que los jefes de departamento conocen las secuencias cronológicas de las acciones requeridas para brindar el servicio que les compete.

Cabe mencionar, que se centraron en los procedimientos que están orientados directamente a la prestación de servicios, pero además cuentan con procesos administrativos propios de cada departamento, lo que ocasiona confusión en la aplicación de los diferentes procesos en los departamentos.

d) Estructura Organizativa

El 64% de los empleados respondieron conocer el organigrama de la Alcaldía (ver anexo No. 5, pregunta No. 3, cuadro No. 3 y figura No. 3), 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 36% que representa a 9 empleados (ver anexo No. 5, pregunta No. 3, cuadro No. 3 y figura No. 3), no conoce 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.

e) Herramientas de Organización

Los Jefes de los Departamentos mencionaron documentos que no se consideran herramientas de organización (Ver Anexo No 4, pregunta No 4) y los empleados, en su mayoría, no conocen las herramientas de organización existentes en la Alcaldía (Ver anexo No. 5, pregunta No. 4, cuadro No. 4 y figura No. 4). Por lo tanto, ésta debilidad técnica es consecuencia de que el Departamento de Recursos Humanos no ha proporcionado a los demás departamentos 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.

f) Clima Organizacional

Según los empleados del área administrativa, existe un clima organizacional adecuado, ya que prevalece el respeto y la confianza entre ellos desde el punto de vista personal y no laboral. Sin embargo los empleados manifestaron que aunque hay una supervisión constante por parte de los Jefes, no es suficiente, ya que no se desarrollan otros aspectos importantes como el diálogo mediante reuniones de trabajo (Ver Anexo No 5, pregunta No 12, cuadro No 12 y figura No 12). Asimismo, los jefes señalaron que no se reúnen

constantemente con el personal bajo su cargo (ver anexo No. 4, pregunta No. 5), lo que conlleva a que no exista suficiente comunicación y por ende, buenas relaciones laborales con sus colaboradores.

g) Motivación, supervisión y comunicación

- 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 físicoambientales de la Institución, tales como: distribución del espacio, ventilación, entre otros (ver anexo No. 4, pregunta No. 13; ver anexo No. 5, pregunta No. 11, cuadro No. 11 y figura No. 11).

Por otro lado, los jefes manifestaron aspectos motivacionales que aplican como Dirección para un mejor desempeño, éstos son: capacitación, ascensos y reconocimientos (ver anexo No. 4, pregunta No. 8). Sin embargo, los empleados opinaron que dichos incentivos no se aplican equitativamente (ver anexo No. 5, 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, ya que éstos afirmaron que serían clave para la mejora del servicio, así como la modernización de los procedimientos y programas de capacitación (ver anexo No. 5, pregunta No. 14, cuadro No. 14 y figura No. 14); además de que se les proporcione los materiales necesarios para su desempeño, ya que como los Jefes lo

afirmaron, existen limitantes en este aspecto (ver anexo No. 4, pregunta No. 7).

- Supervisión

Los jefes de departamento de la Alcaldía señalaron que reciben informes o reportes semanalmente de sus colaboradores, para evitar resultados no deseados (ver anexo No. 4, pregunta No. 5), lo cual refleja que existe bastante 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 periódicamente, es decir, que éstos están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones (ver anexo No. 5, pregunta No. 6, cuadro No. 6 y figura No. 6), lo que indica que se utilizan herramientas de control (ver anexo No. 5, pregunta No. 7, cuadro No. 7 y figura No. 7) y de evaluación del desempeño (ver anexo No. 4 pregunta No. 6) para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado.

- Comunicación

Los mecanismos de comunicación más utilizados para la coordinación de actividades, según la opinión de los jefes de departamento son: el correo institucional, los memorándums y en menor frecuencia las llamadas telefónicas (ver anexo No. 4, pregunta No. 9).

De igual manera, para los empleados, la comunicación que fluye entre los departamentos funciona utilizando el correo institucional, memorándums y llamadas telefónicas (ver anexo No. 5, 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.

h) Recursos disponibles para la aplicación de un programa de calidad

- **Recurso Tecnológico**

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

- **Recurso Humano Calificado**

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

- Recurso Físico

Tanto jefes como empleados consideran que no poseen el recurso físico adecuado, ya que las condiciones fisicoambientales no son las adecuadas para los empleados. Aunque es importante mencionar que la Alcaldía Municipal cuenta con oficinas descentralizadas para prestar una mejor atención (ver anexo No. 4, pregunta No. 13; anexo No. 5, pregunta No. 5, cuadro No. 5 y figura No. 5), lo que facilitaría a que se pueda desarrollar un Programa de Calidad.

- Recursos Económicos

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

Es de mencionar 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).

i) Capacitación

Los jefes respondieron que promueven Programas de Capacitación trimestralmente, para hacer más eficiente el desarrollo de las actividades (ver anexo No. 4, pregunta No. 11).

Los empleados fueron consecuentes con los jefes, ya que manifestaron que si han recibido capacitaciones referentes a Calidad en el Servicio, aunque es de recalcar que también mencionaron que no se les da seguimiento a este tipo de capacitaciones, por lo que el llevar a la práctica lo aprendido muchas veces se ve obstaculizado por el desinterés de los mismos empleados (ver anexo No. 5, pregunta No. 10 cuadro No. 10 y figura No. 10).

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

j) 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: datos estadísticos, evaluación del desempeño, auditoría externa y auditoría interna (ver anexo No. 5, pregunta No. 7 cuadro No. 7 y 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: el cumplimiento de las metas, la puntualidad, la responsabilidad y la iniciativa. (Ver anexo No. 4, pregunta No. 6). 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 anexo No. 5, 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, de forma verbal y en menor frecuencia por medio de la página web de la Alcaldía (ver anexo No. 4, pregunta No. 12). Lo anterior, indica que la Alcaldía pone a disposición de los usuarios medios para que éstos manifiesten sus ideas, sugerencias y quejas.

En resumen, existen herramientas de control efectivas para medir el desempeño de los empleados, evitar desviaciones y conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

3. Descripción del diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

a) Los Servicios

Los usuarios consideran que los servicios que más demandan de la municipalidad son: extensión de documentos y recaudación de impuestos (ver anexo No. 6, pregunta No. 1 cuadro No. 1 y figura No. 1).

Asimismo, éstos manifestaron que de todos los servicios que presta la Alcaldía (ver anexo No. 6, pregunta No. 1 cuadro No. 1 y figura No. 1), únicamente en la extensión de documentos, emisión de solvencias y pago de impuesto se les atiende de manera ágil y oportuna (ver anexo No. 6, pregunta No. 3 cuadro No. 3 y figura No. 3); lo que indica, que no todos los departamentos que brindan servicios atienden de manera ágil y oportuna, debido al tiempo que se requiere en cada servicio (ver anexo No. 6, pregunta No. 2 cuadro No. 2 y figura No. 2).

Al indagar que tipo de problemas, quejas o reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía, una parte de la muestra que en total fueron 38 personas se abstuvieron de contestar, ya sea porque no han tenido problemas o simplemente no quisieron mencionarlos. Sin embargo, el 60% de los usuarios señalaron que los problemas, quejas y reclamos que se les han presentado son: demora en la atención de usuarios, el incremento en los impuestos y falta de orientación, amabilidad y cortesía en la atención a los mismos (ver anexo No. 6, pregunta No. 4 cuadro No. 4 y figura No. 4).

Dichas deficiencias no han sido resueltas, por lo que se puede inferir que la prestación de servicios no cumple con las expectativas de los usuarios (ver anexo No. 6, pregunta No. 5 cuadro No. 5 y figura No. 5).

Además, los usuarios señalaron que el tiempo aproximado para la realización de trámites y problemas es bueno (ver anexo No. 6, pregunta No. 6 cuadro No. 6 y figura No. 6); lo que indica que es necesario agilizar los procesos a través de la implantación de un Programa de Calidad.

b) Actitud de los Empleados

Los usuarios señalaron que observan algunos aspectos positivos al solicitar los servicios entre éstos están: personal calificado, el mobiliario y equipo con el que cuenta la Alcaldía y la rapidez con que son atendidos (ver anexo No. 6, pregunta No. 7 cuadro No. 7 y figura No. 7). Sin embargo, un porcentaje relevante de usuarios se abstuvo de contestar, ya que no perciben aspectos positivos en la prestación de servicios que contribuyan a fortalecer la imagen institucional.

c) Condiciones Físicoambientales

La Alcaldía posee condiciones físicoambientales adecuadas, de acuerdo a los usuarios (ver anexo No. 6, pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No. 8). Esto indica que los usuarios están de acuerdo en que la Alcaldía cuenta con el recurso físico para poder atender la demanda de los servicios.

d) Desarrollo comunitario

El 72% de los usuarios manifiestan que la Alcaldía no lleva a cabo proyectos de desarrollo comunitario (ver anexo No. 6, pregunta No. 9, cuadro No. 9 y figura No. 9). Esto indica que la gestión municipal no ha asignado suficientes recursos a obras que permitan el desarrollo de todas las comunidades pertenecientes a este municipio.

e) Fortalezas y Oportunidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

Los aspectos positivos que de acuerdo a los usuarios posee la Alcaldía son:

- Fortalezas

(ver anexo No.6, pregunta No.7, cuadro No.7 y figura No.7)

- El personal calificado con el que cuenta la Alcaldía.
- El mobiliario y el equipo de las instalaciones.
- La rapidez en la prestación de servicios.

- Oportunidades

- Las oficinas descentralizadas.
- Apoyo por parte del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

f) Debilidades y Amenazas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Los usuarios opinan que los aspectos que debe mejorar la Alcaldía son: (ver anexo No. 6, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).

- Debilidades
 - No todo el personal que labora en la Alcaldía se muestra amable con los usuarios.
 - Poco interés para capacitar al personal encargado de atender al usuario.
 - Falta de orientación al usuario en el momento de la realización de trámites.
 - Los servicios públicos, como la recolección de la basura, alumbrado eléctrico entre otros.
- Amenazas
 - El no contar con los recursos económicos para poder llevar a cabo la realización de proyectos de inversión social que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

En resumen, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla necesita aplicar un Programa de Calidad que le garantice minimizar todas las debilidades y potenciar todas sus fortalezas; así también, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que permitan promover la transparencia de las operaciones, lo que contribuirá a que la prestación de los servicios sea eficiente y eficaz.

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

- Los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación sobre la calidad en el servicio en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, fueron distribuidos en todas las áreas de trabajo de la municipalidad que tenían mayor contacto con los usuarios; por lo que se puede asegurar que la situación actual diagnosticada está basada en los comentarios y opiniones proporcionados por todo el personal que labora para la Institución.
- Se logró conocer de qué manera se atiende a los demandantes del servicio que ofrece la Alcaldía, debido a que se permitió el acceso a las instalaciones.
- La mayoría de las personas encuestadas brindaron su colaboración.

2. Limitaciones

- Las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla tenían toda la disposición de colaborar en proporcionar datos, información o elementos necesarios para la investigación, pero debido al número de responsabilidades que tienen a su cargo no disponían del tiempo necesario para brindarnos la atención solicitada.
- Algunos empleados no tienen mucho conocimiento sobre el tema de investigación, demoró el proceso de recolección de la información.
- No se pudo entrevistar al Alcalde por diferentes motivos, como la disposición del tiempo.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a)** La Alcaldía Municipal de Santa Tecla no cuenta con un Programa de Calidad que contribuya a la eficiente prestación de servicios (ver anexo No. 4, pregunta No.15).
- b)** La falta de seguimiento de las capacitaciones centradas en el servicio al cliente hacen que los empleados pierdan el interés por emplear lo aprendido, de ésta manera es posible afirmar que, la falta de aplicabilidad es una desventaja de los empleados en el momento de llevar a cabo los procedimientos de cada puesto de trabajo (ver anexo No. 5, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).
- c)** 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 (ver anexo No. 5, pregunta No. 4, cuadro No. 4 y figura No. 4).
- d)** 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 (ver anexo No. 6, pregunta No. 10, cuadro No. 10 y figura No. 10).

- e) En la Alcaldía Municipal no existen incentivos suficientes que motiven al personal a brindar servicios con calidad (ver anexo No. 5, pregunta No. 8, cuadro No. 8 y figura No .8).

2. Recomendaciones

- a) Diseñar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de servicios, el cual es bien recibido por todos los que laboran en la Alcaldía.
- b) El departamento de Recursos Humanos debe programar capacitaciones orientadas al servicio al cliente y dar seguimiento a éstos, para garantizar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.
- c) 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.
- d) Gestionar y asignar mayores recursos destinados a proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades.

- e) 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 programa de calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad”

A. Descripción del Programa

El Programa de Calidad pretende que se desarrolle de manera eficiente la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. En este sentido, éste se constituye como una herramienta administrativa, 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 Calidad contribuirá a que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuente con una herramienta administrativa básica, que le permita brindar servicios con calidad a los usuarios y a la vez que sea

utilizado como guía por los empleados, para que desarrollen de manera eficiente los procesos.

2. Misión

Ser la herramienta administrativa que le permita a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla brindar servicios con calidad, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

3. Visión

Llegar a ser la herramienta administrativa que 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 Tecla, es una Institución pública comprometida a brindar de manera eficiente, servicios con calidad, rediseñando los procesos bajo una filosofía de trabajo y de esta manera 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 Tecla.

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 en la que la Dirección y los empleados, brinden servicios aplicando valores como: compromiso, actitud de servicio, ética, solidaridad y armonía.

5. Objetivos

a) General

Proporcionar una herramienta administrativa encaminada a brindar servicios con calidad en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, así como también, 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 los 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 brindan a los usuarios.
- 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 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 Santa Tecla 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 General 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.

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,

infundiendo así la filosofía de calidad, que es hacer las cosas bien desde el principio.

9. Fases o Etapas

a) 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.

b) 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 Santa Tecla son: departamento de Registro del Estado Familiar, departamento de Tesorería y departamento de Cuentas Corrientes.

c) Definir los lineamientos del programa

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 7), constituyéndose como una guía para el personal, en lo referente a la prestación de los servicios.

d) Identificar los principales procesos

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

- **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.

- **Departamento de Tesorería**

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

- **Departamento de Cuenta Corriente**

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.

e) 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. 8), lo que ha permitido presentarlos rediseñados en el contenido del Programa.

f) 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.

- **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.

- **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.

- **Departamento de Cuenta Corriente**

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 Tecla.

1. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

a) 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.

b) Funciones

- **Función General**

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

- **Funciones Especificas**

1. 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.
2. Extender certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, Defunción, Carnet de Minoridad y otros documentos relacionados con el estado civil de los ciudadanos.
3. Llevar estadísticas del número de personas atendidas diariamente y de acuerdo al tipo de trámite o documento solicitado.
4. 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.

- c) **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.

d) 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:

- **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.

- **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.

e) 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.

f) 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.

g) Mecanismos de evaluación.

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la Institución se tomarán en cuenta los indicadores y medios de verificación detallados en la tabla N° 2.

Tabla N° 2

Indicadores e instrumentos a utilizar para evaluar la calidad en los servicios del Departamento de Registro del Estado Familiar la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

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

Fuente: Elaborada por el equipo de trabajo.

h) Procedimientos.

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

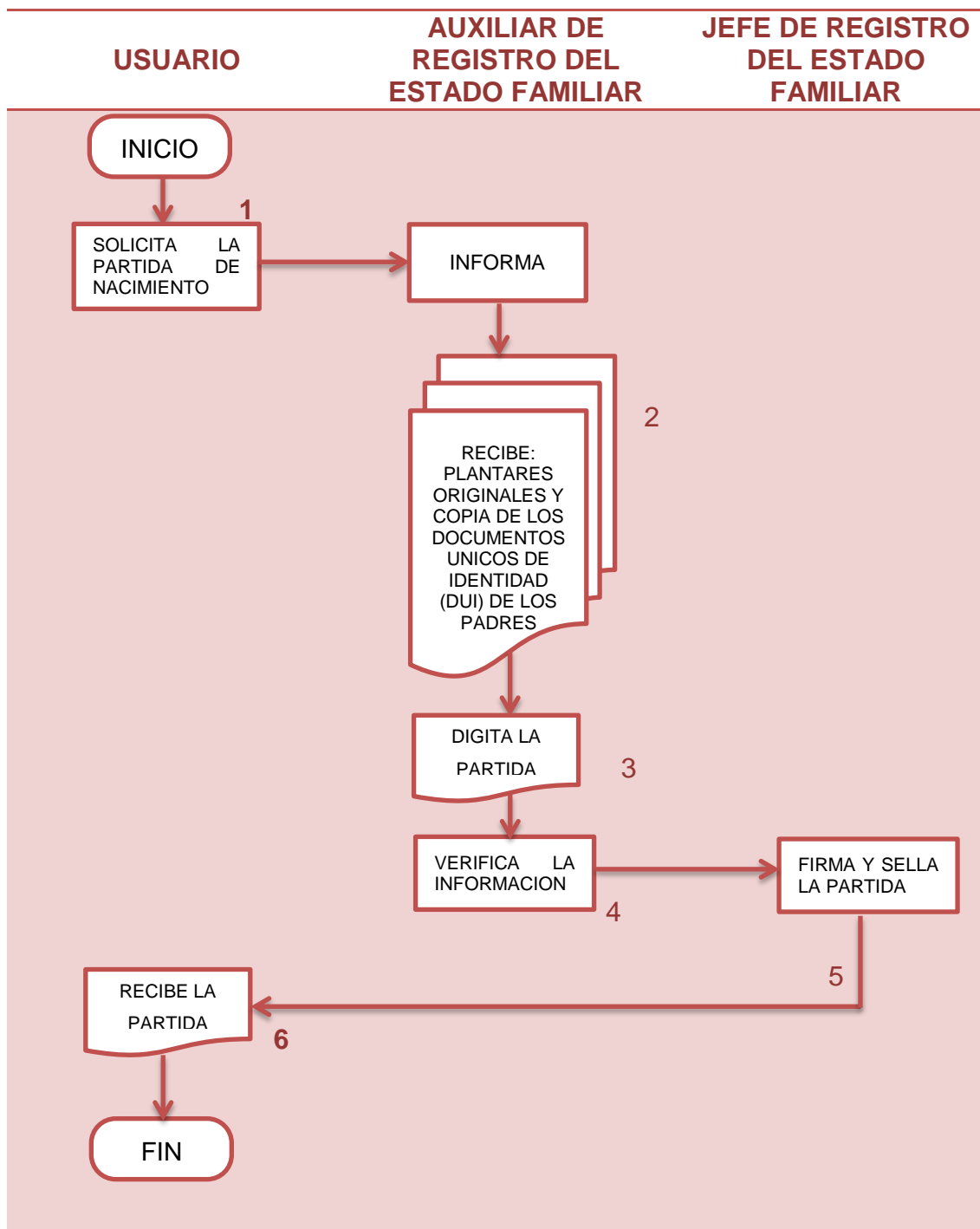
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS
Código de Referencia	REF. 001

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.
TOTAL			10 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ASENTAMIENTO DE RECIÉN NACIDOS.



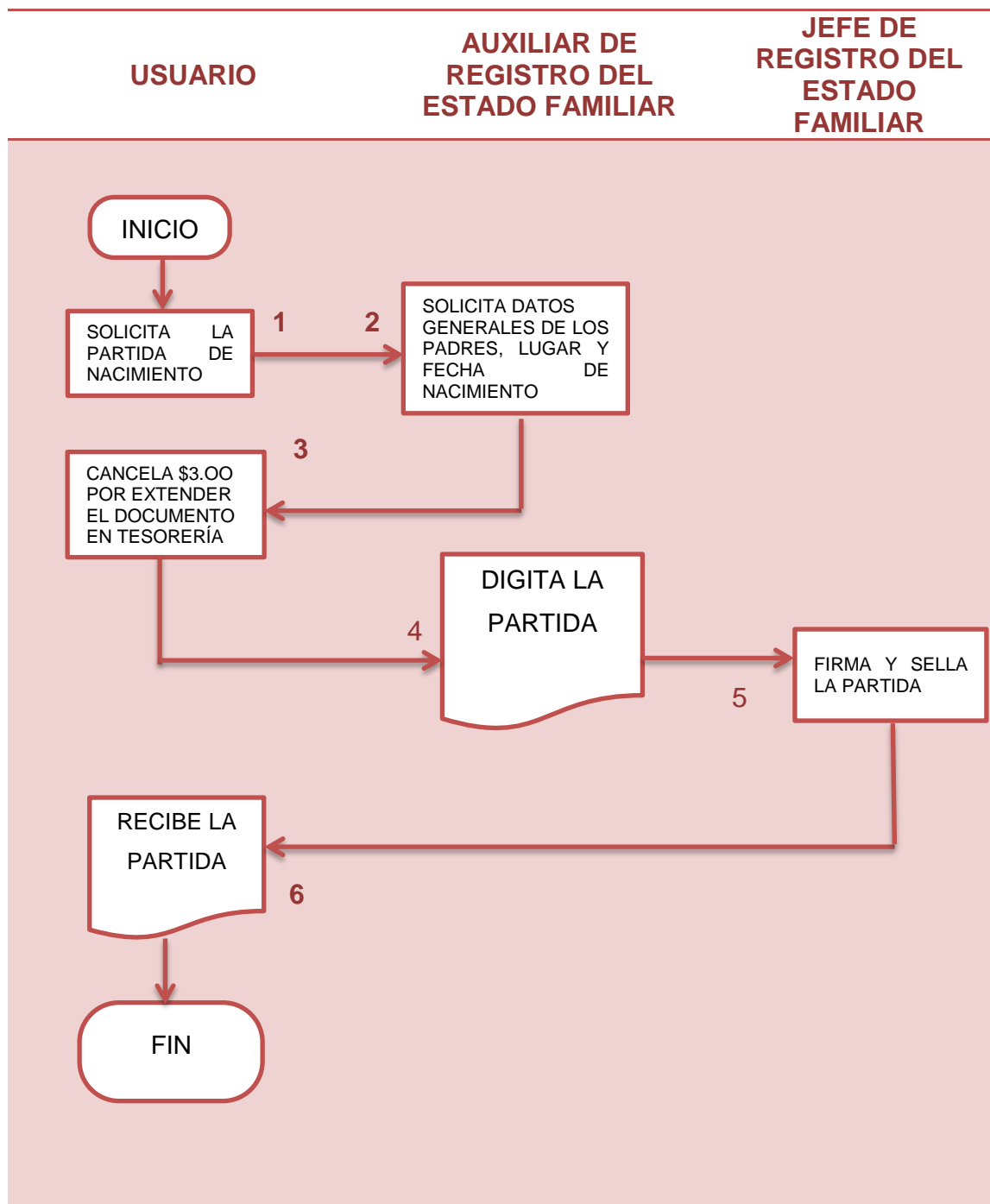
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	CERTIFICACION DE PARTIDA DE NACIMIENTO
Código de Referencia	REF. 002

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.
TOTAL			12 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CERTIFICACIÓN DE PARTIDA DE NACIMIENTO.



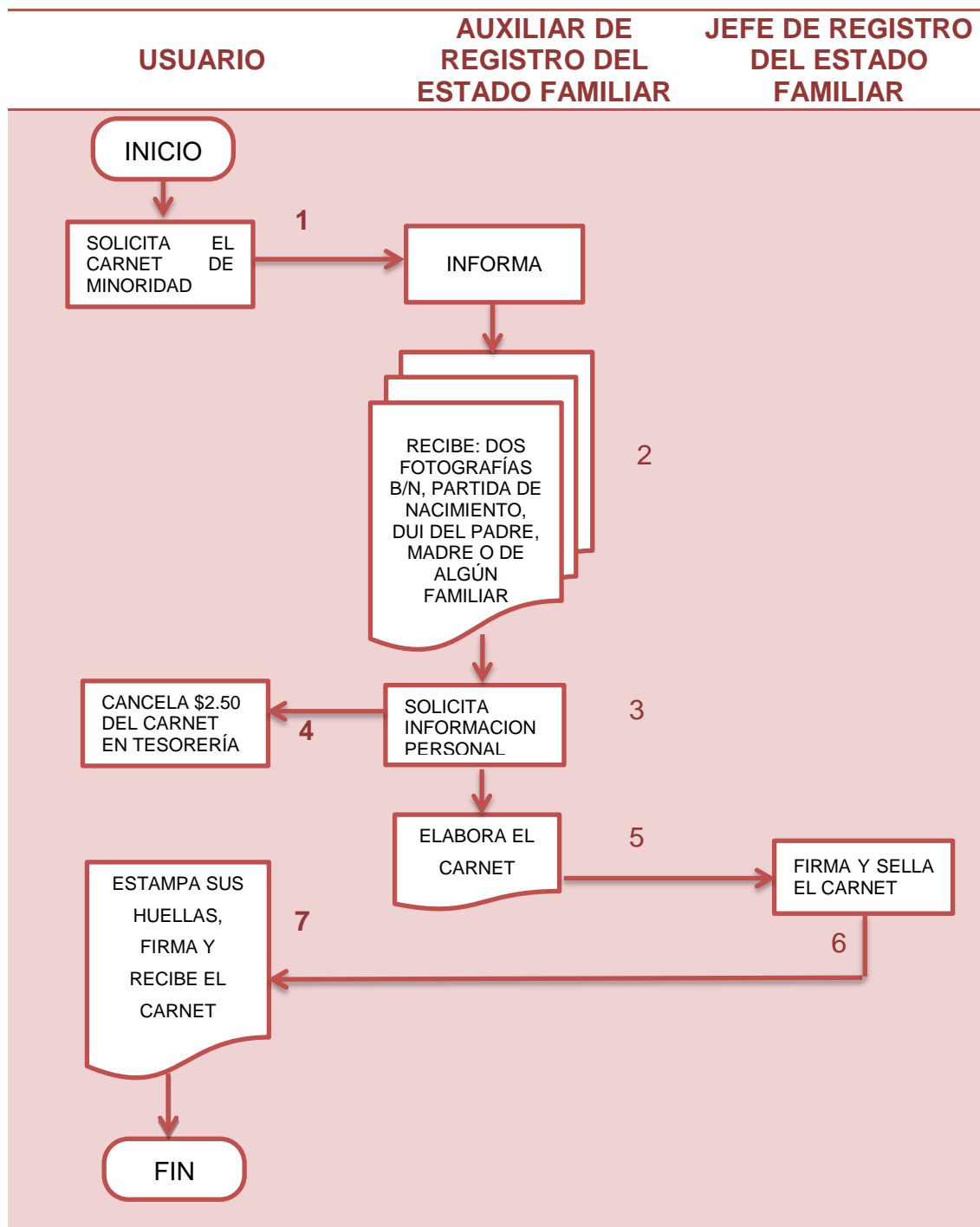
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	CARNET DE MINORIDAD
Código de Referencia	REF. 003

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 \$2.50 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.
TOTAL			11 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CARNET DE MINORIDAD.



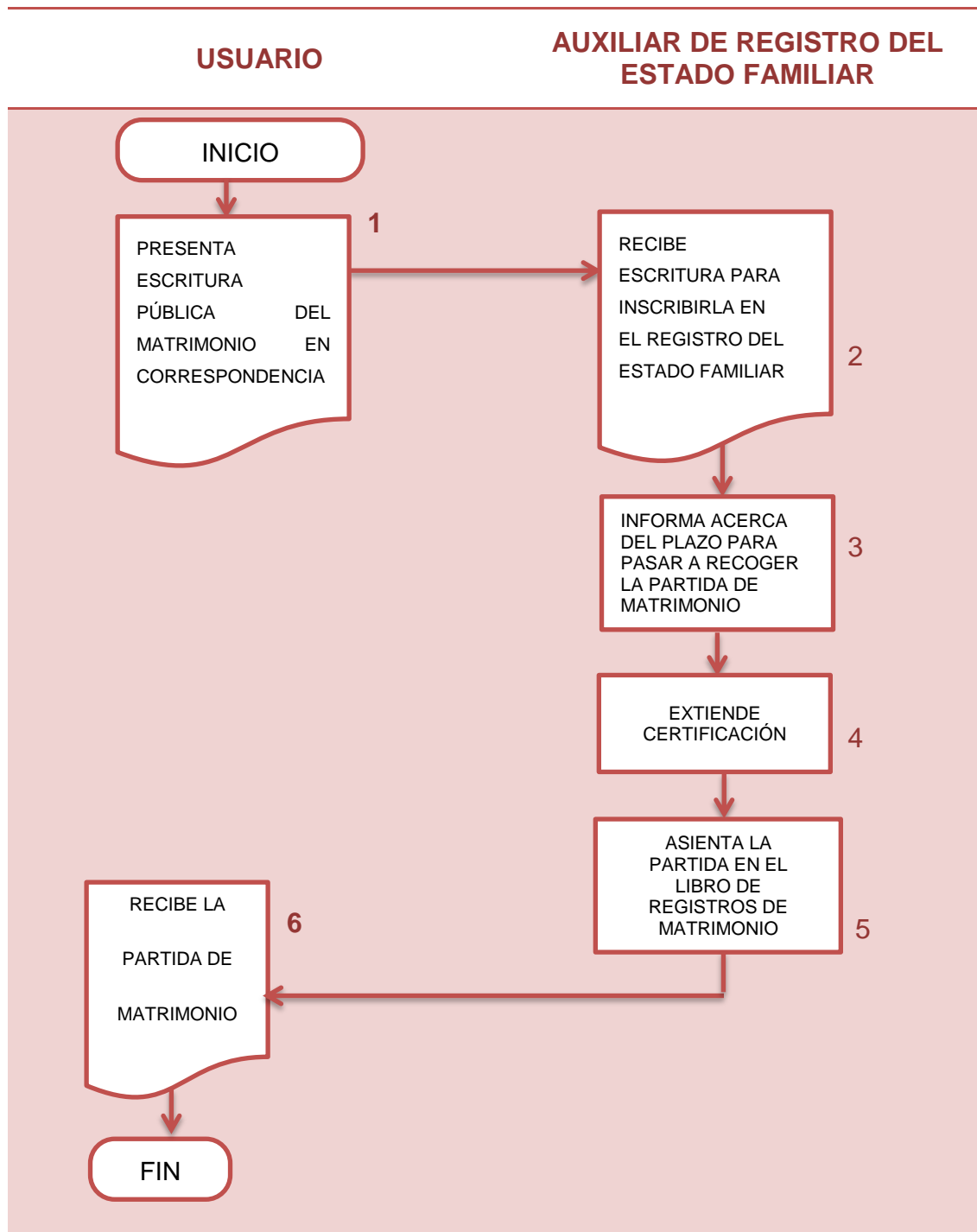
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	CELEBRACION DE MATRIMONIO
Código de Referencia	REF. 004

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	2 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.
TOTAL			10 DIAS, 7 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CELEBRACIÓN DE MATRIMONIO.



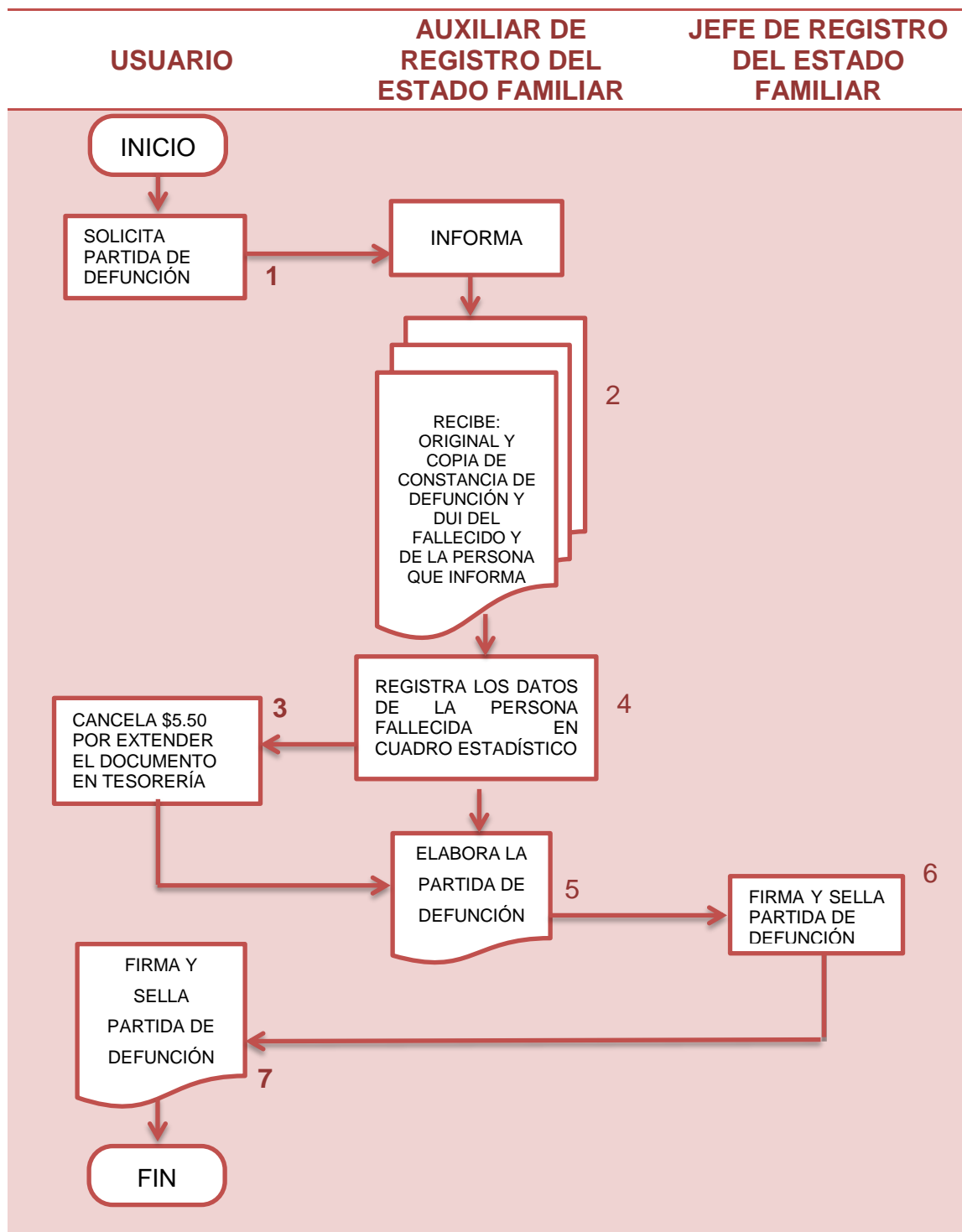
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	PARTIDA DE DEFUNCIÓN
Código de Referencia	REF. 005

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 \$5.50 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.
TOTAL			24 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PARTIDA DE DEFUNCIÓN.



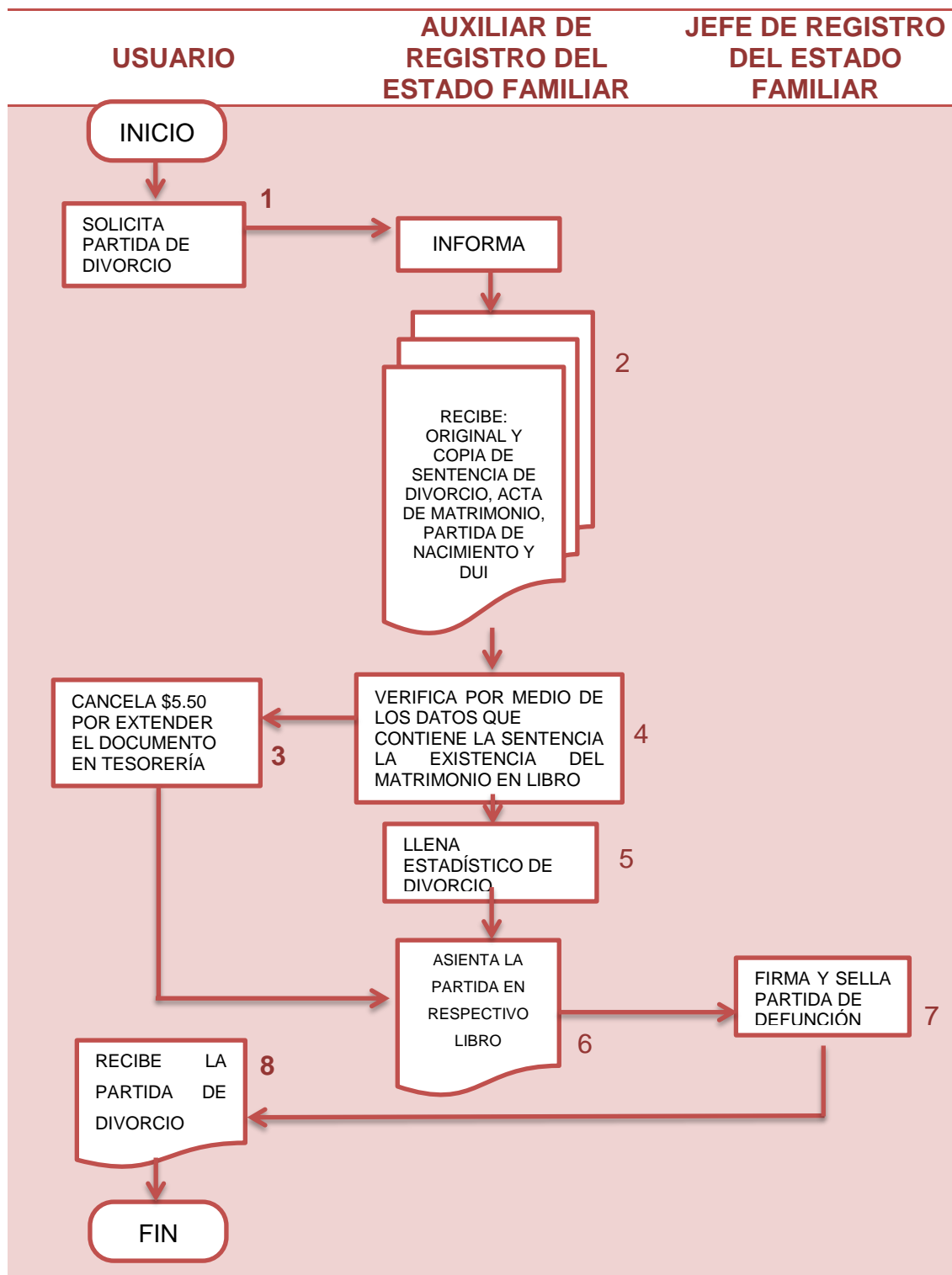
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	PARTIDA DE DIVORCIO
Código de Referencia	REF. 006

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 \$5.50 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.
TOTAL			19 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PARTIDA DE DIVORCIO.



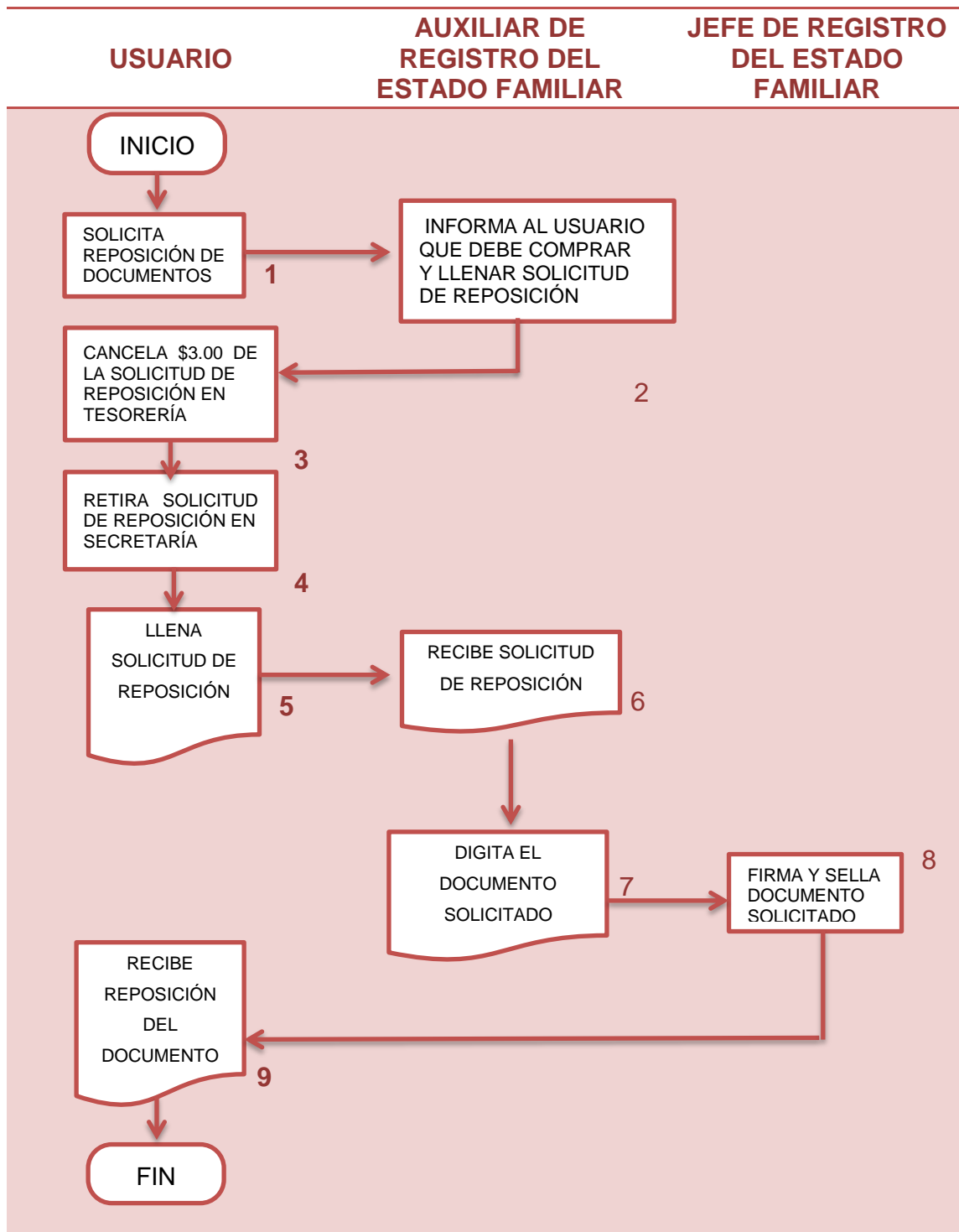
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Registro del Estado Familiar	Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regimenes Patrimoniales del Matrimonio
Procedimiento	REPOSICIONES
Código de Referencia	REF. 007

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 \$3.00 de la solicitud de reposición en tesorería	Usuario	2 min.
4	Retira solicitud de reposición en Secretaría.	Usuario	3 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.
TOTAL			17 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN.



2. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.

a) 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.

b) Funciones

• Función General

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

• 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.

c) 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.

d) 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:

- **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.

- **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.

e) 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.

f) 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.

g) 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 detallados en la tabla N° 3.

Tabla N° 3

Indicadores e instrumentos a utilizar para evaluar la calidad en los servicios del Departamento de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

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

Fuente: Elaborada por el equipo de trabajo.

h) Procedimientos.

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

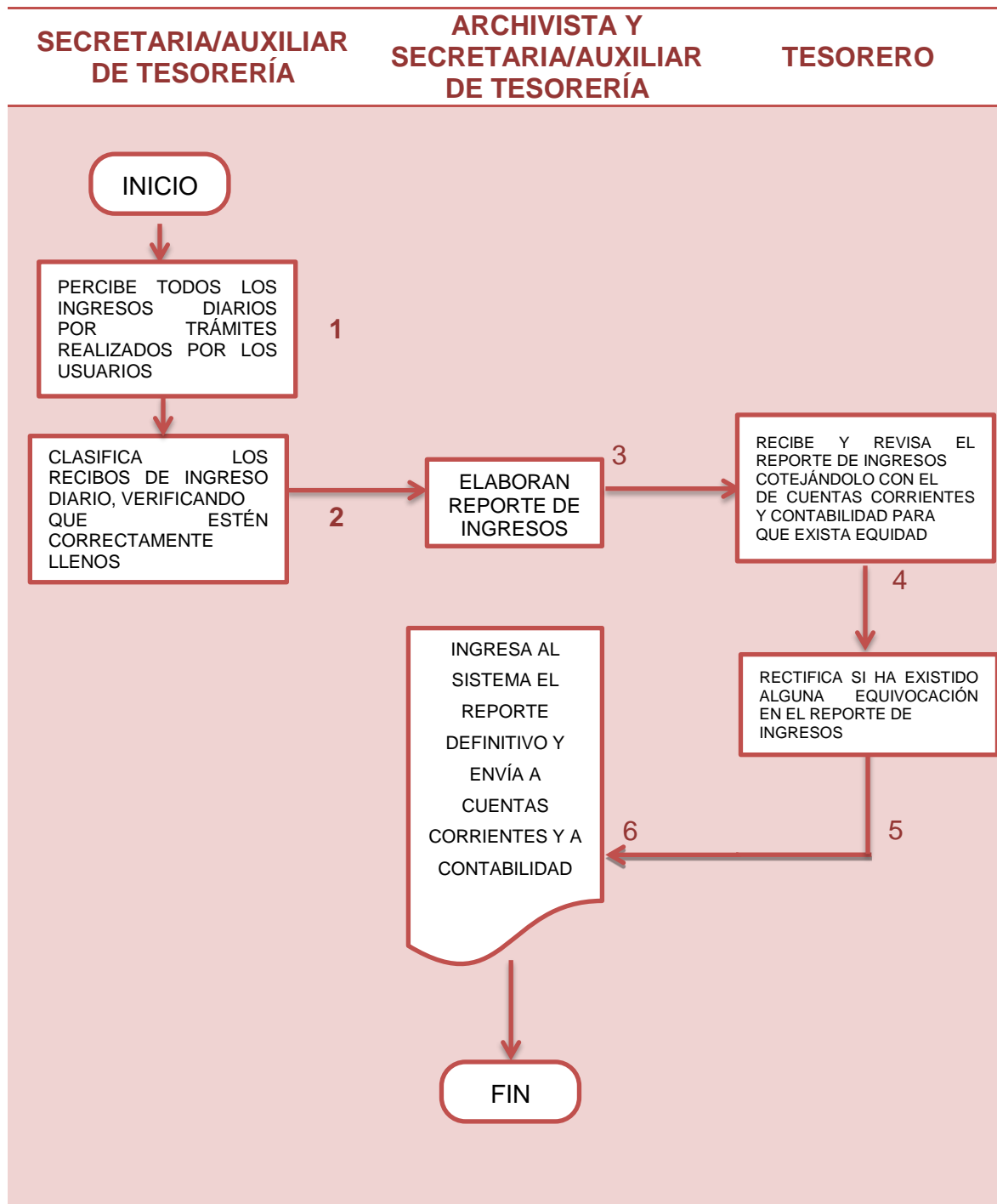
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documentos que interviene en el proceso
Tesorería	Recibos, ordenes y mandamientos de pago
Procedimiento	MANEJO DE CAJA DE INGRESO DIARIO
Código de Referencia	TES. 001

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Percibe todos los ingresos diarios por trámites realizados por los usuarios.	Secretaria/ Auxiliar de Tesorería	7 horas
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.
TOTAL			8 HORAS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO MANEJO DE CAJA DE INGRESO
DIARIO.**



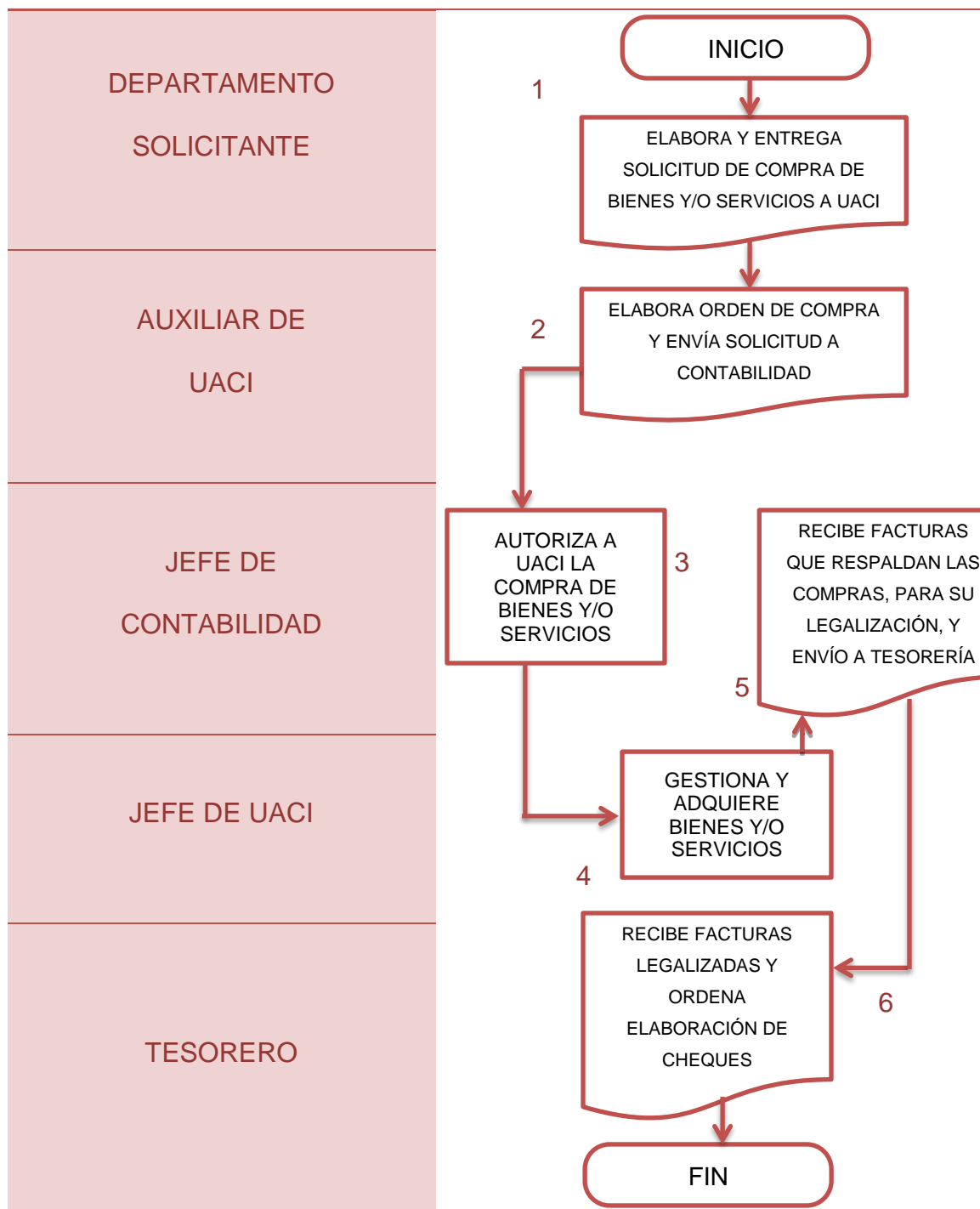
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documentos que interviene en el proceso
Tesorería	Órdenes de compra, facturas y cheques certificados.
Procedimiento	CONTROL DE GASTOS MUNICIPALES
Código de Referencia	TES. 002

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Elabora y entrega solicitud de compra de bienes y/o servicios a UACI.	Departamento solicitante	20min.
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	Jefe de Contabilidad	5 min.
6	Recibe facturas legalizadas y ordena elaboración de cheques.	Tesorero	2 min.
TOTAL			52 minutos

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CONTROL DE GASTOS MUNICIPALES.



3. PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

a) 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.

b) Funciones

- **Función general**

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

- **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.

c) 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.

d) 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:

- **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.

- **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.

e) 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.

f) 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.

g) 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.

Tabla N° 4

Indicadores e instrumentos a utilizar para evaluar la calidad en los servicios del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

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

Fuente: Elaborada por el equipo de trabajo.

h) Procedimientos.

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

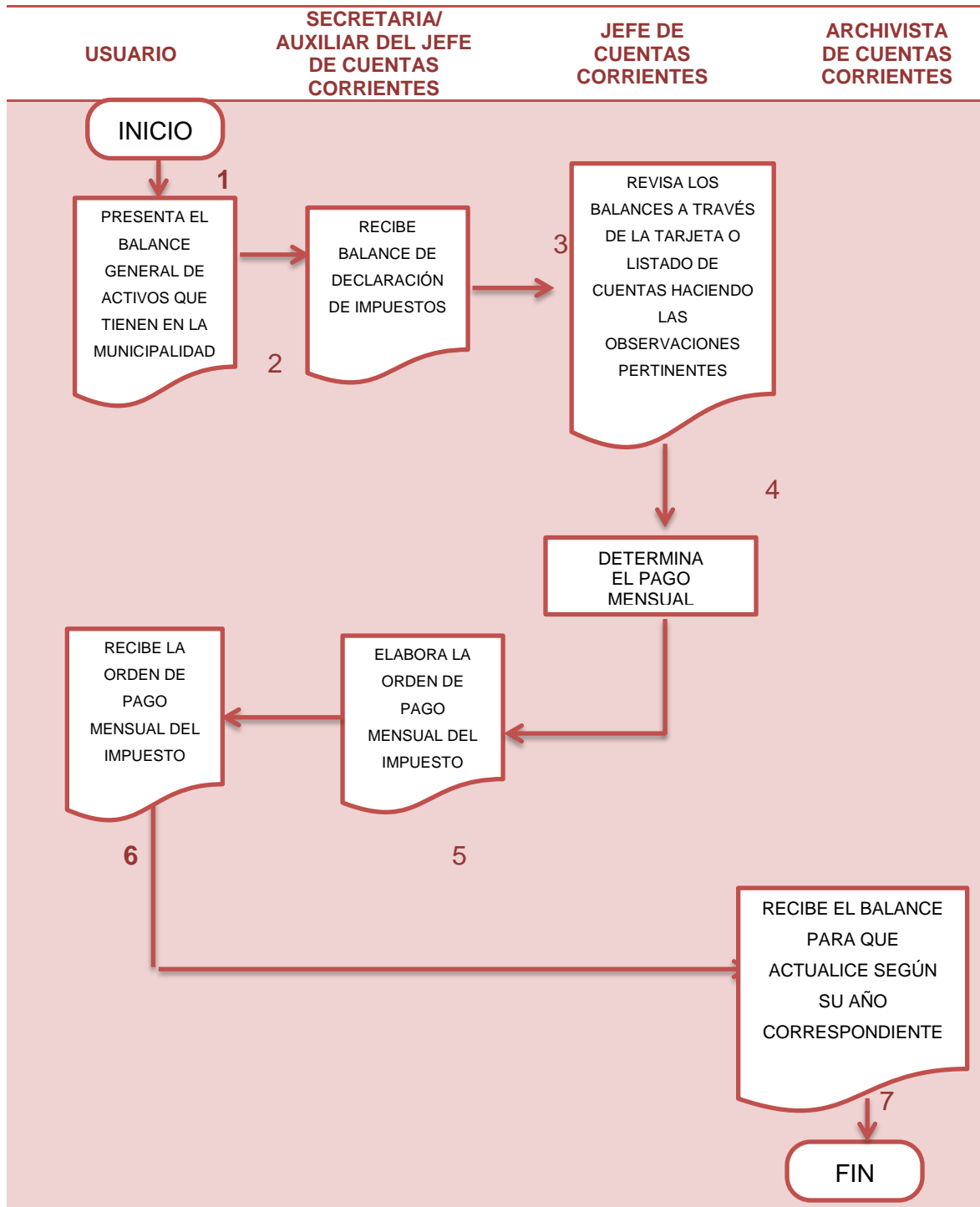
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Cuentas Corrientes	Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.
Procedimiento	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y DETERMINACIÓN DE PAGO MENSUAL
Código de Referencia	CC. 001

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.
TOTAL			29 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

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



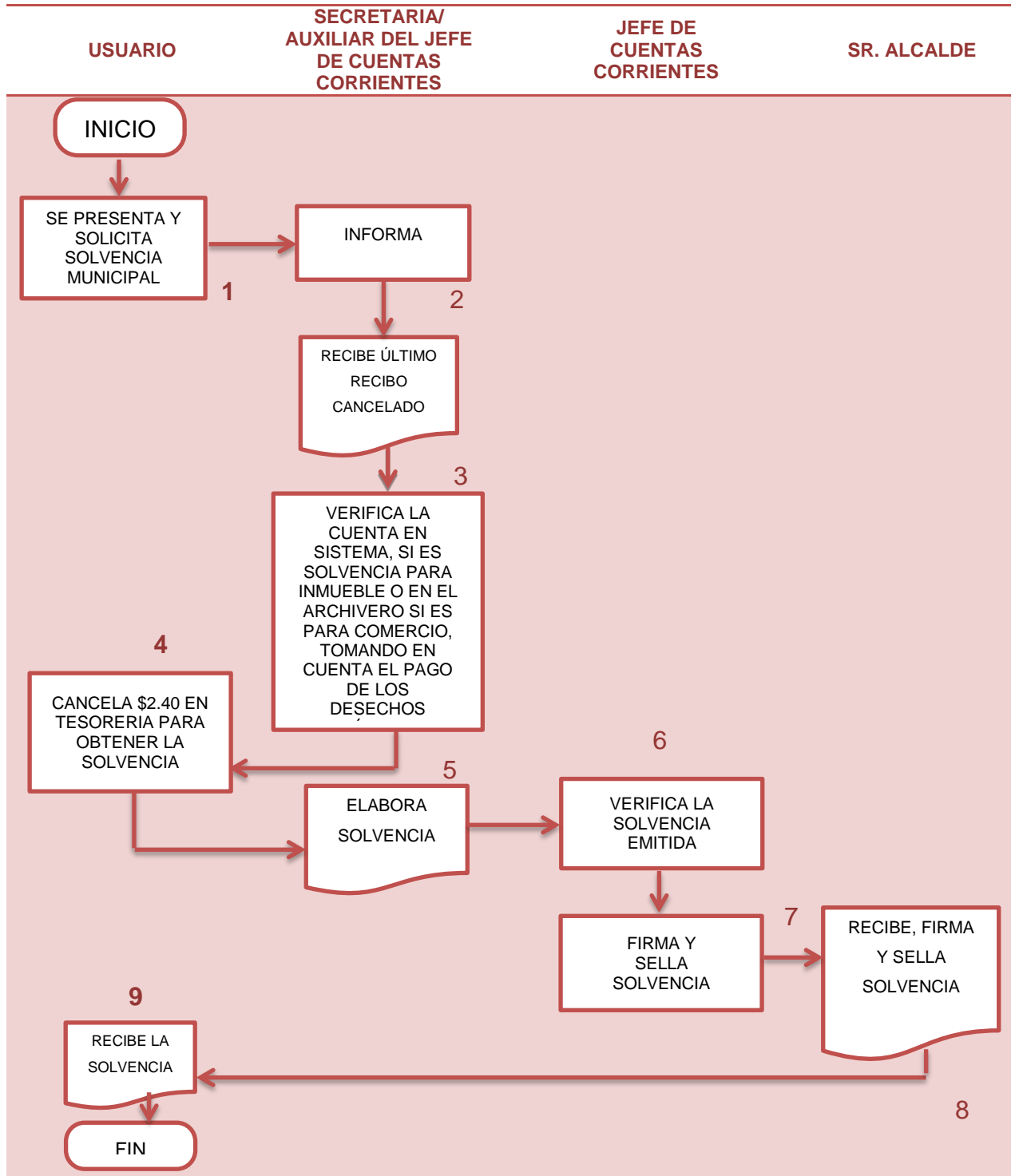
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Cuentas Corrientes	Balances de impuesto; tarjetas de control de impuestos y listado de cuentas.
Procedimiento	EMISIÓN DE SOLVENCIAS
Código de Referencia	CC. 002

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	Cancela \$2.40 en tesorería para obtener el documento.	Usuario	5 min.
5	Elabora solvencia.	Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.
6	Verifica la solvencia emitida.	Jefe de Cuentas Corrientes	3 min.
7	Firma y sella solvencia.	Jefe de Cuentas Corrientes	2 min.
8	Recibe, firma y sella solvencia.	Sr. Alcalde	
9	Recibe la solvencia.	Usuario	1 min.
TOTAL			18 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE SOLVENCIAS.



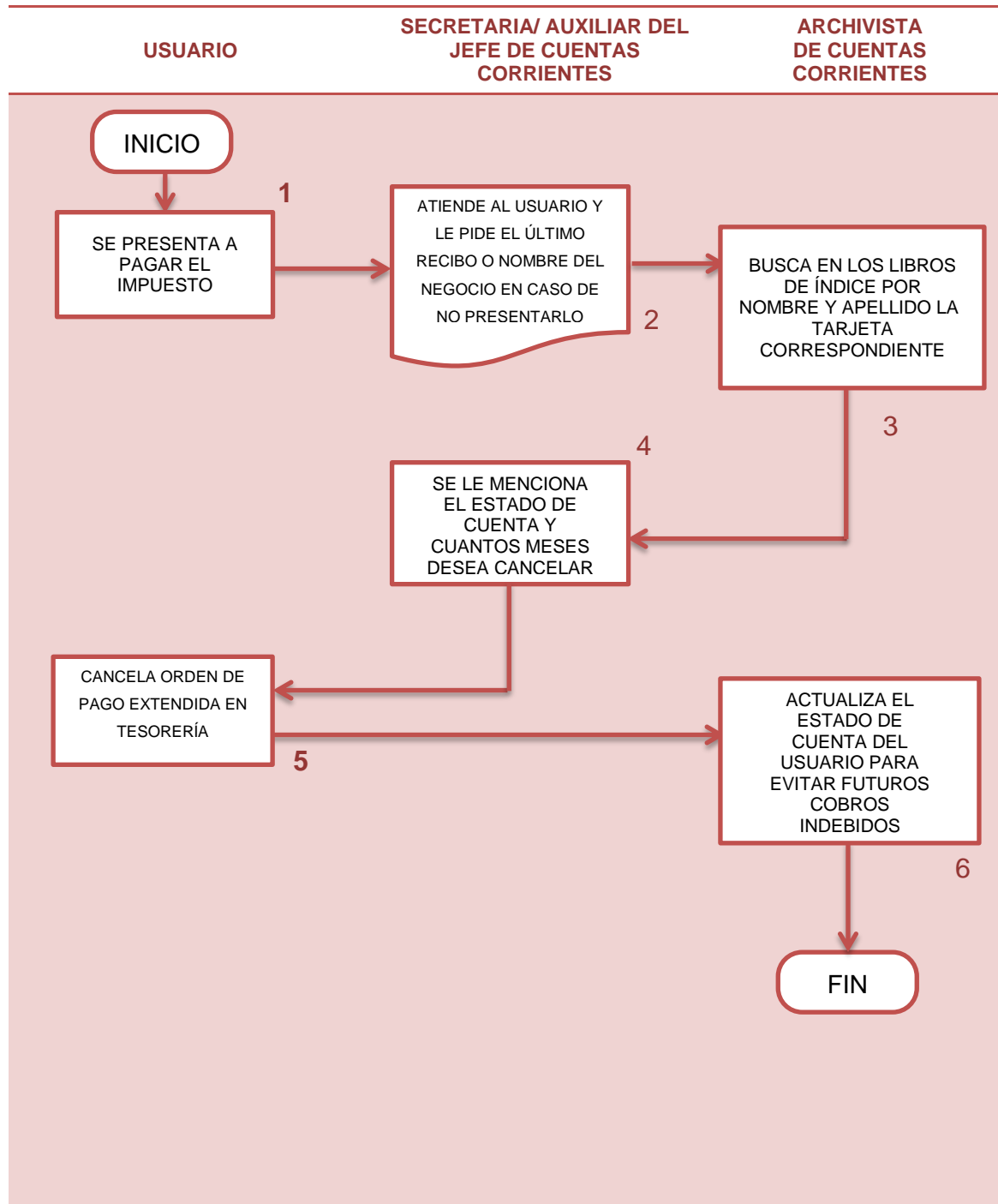
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Cuentas Corrientes	Recibo de pago de impuesto y tarjetas de control de pago de impuestos.
Procedimiento	PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO
Código de Referencia	CC. 003

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 de Cuentas Corrientes	2 min.
TOTAL			16 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE COMERCIO.



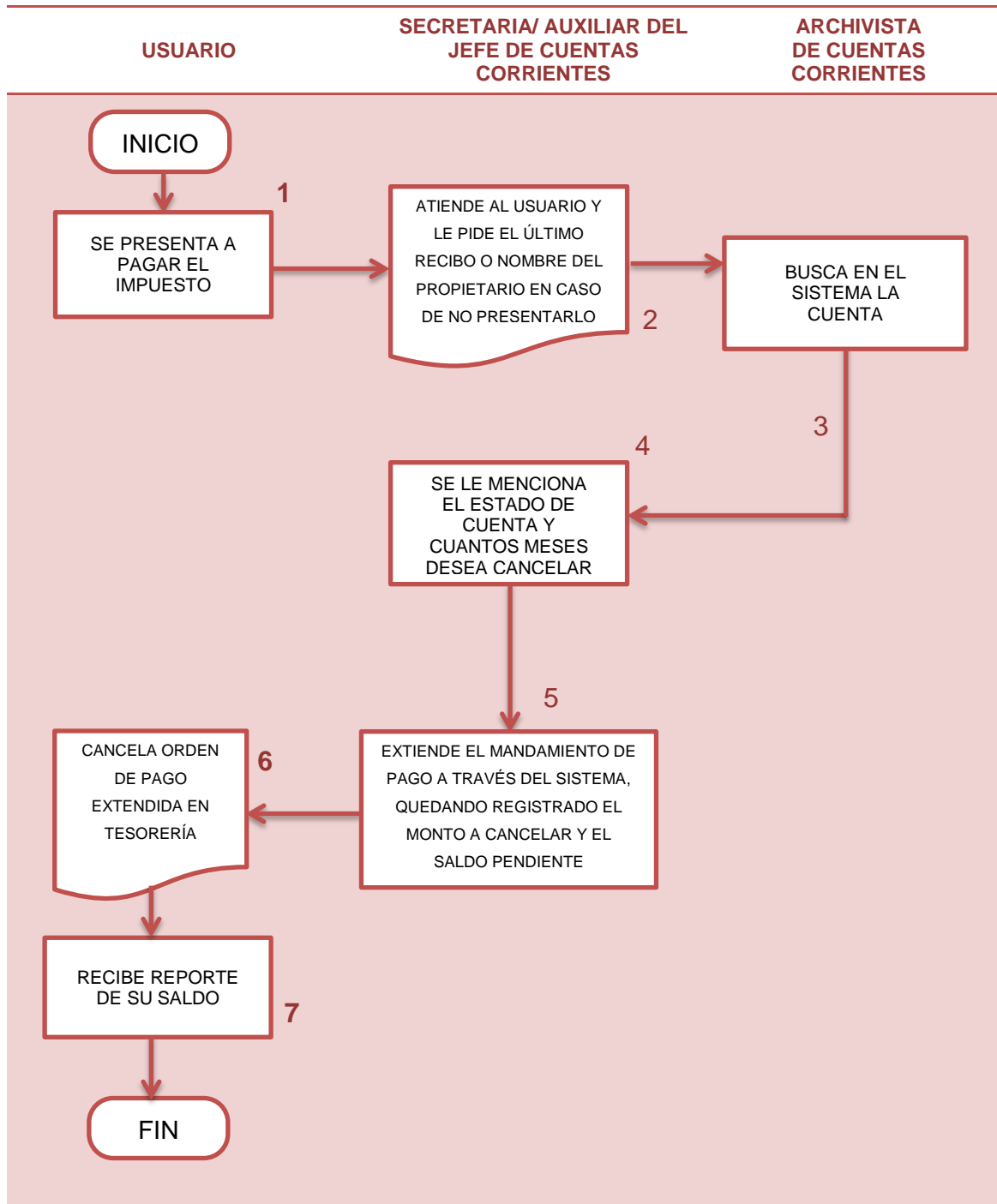
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Cuentas Corrientes	Recibo de pago de impuesto y mandamiento de pago.
Procedimiento	PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE
Código de Referencia	CC. 004

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 de Cuentas Corrientes	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.
TOTAL			14 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO DE INMUEBLE.

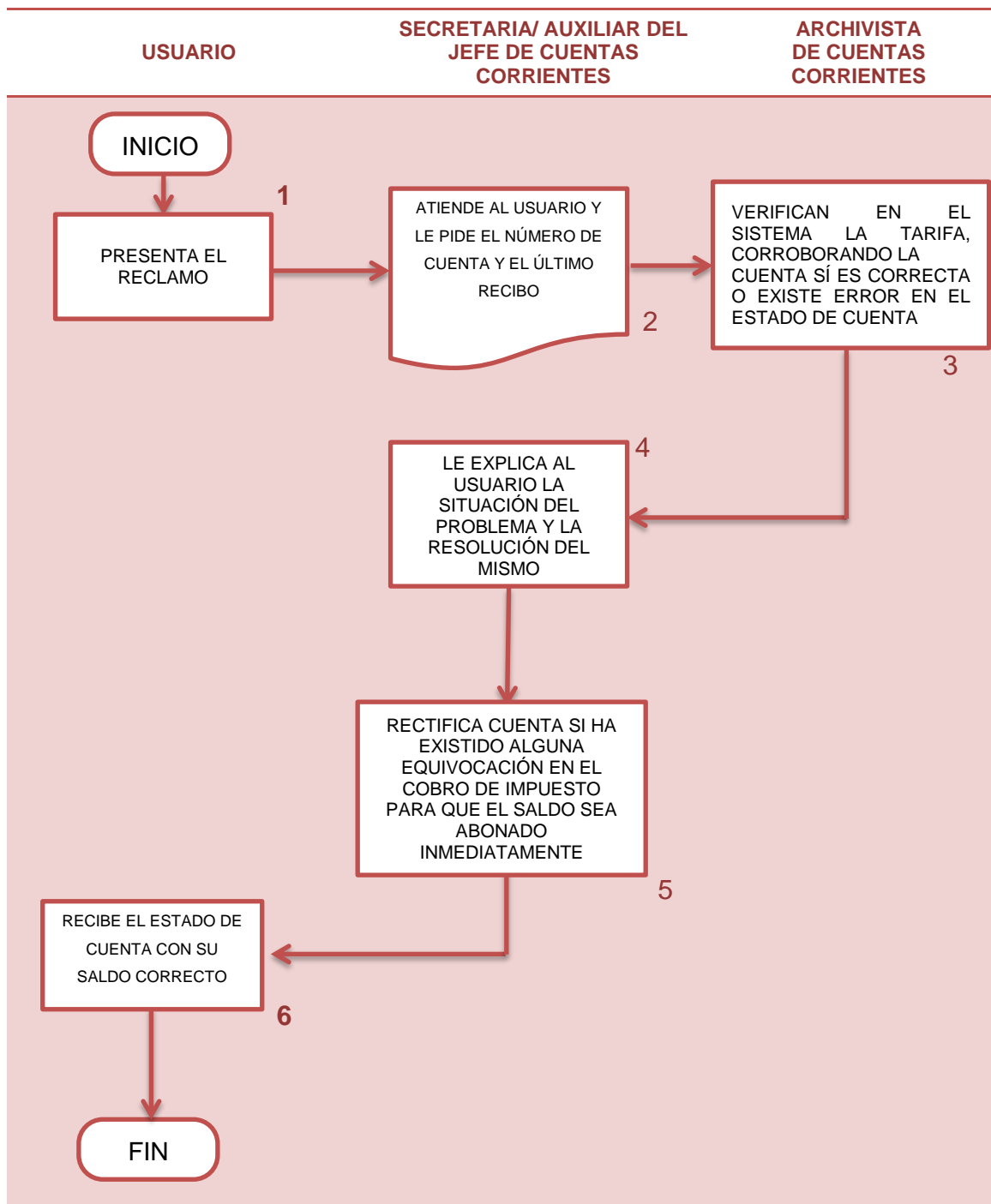


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento	Documento que interviene en el proceso
Cuentas Corrientes	Recibo de pago de impuesto y estado de cuenta.
Procedimiento	RECLAMO POR IMPUESTO
Código de Referencia	CC. 005

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	3 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	5 min.
6	Recibe el estado de cuenta con su saldo correcto.	Usuario	2 min.
TOTAL			14 MINUTOS

ELABORÓ:		APROBÓ:	
FECHA:		FECHA:	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLAMO POR IMPUESTO.

C. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

1. Responsables del programa

Para el desarrollo del Programa de Calidad 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 Calidad, 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 Calidad propuesto se presenta en la siguiente tabla.

TABLA N° 5

PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSEJO DE CALIDAD.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ALCALDE	Promueve la integración y funcionamiento del Consejo de Calidad entre las máximas autoridades.
2	ALCALDE	Convoca al Concejo Municipal y al Gerente General para informarles sobre la necesidad de implantar un Programa de Calidad en la Alcaldía, con el fin de prestar de manera eficiente servicios con calidad.
3	EL CONCEJO MUNICIPAL	Selecciona al representante del Consejo de Calidad.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Las funciones y objetivos para el Consejo de Calidad 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 Calidad, 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 Calidad propuesto son:

a. Funciones

- Proponer al Consejo de Calidad 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**

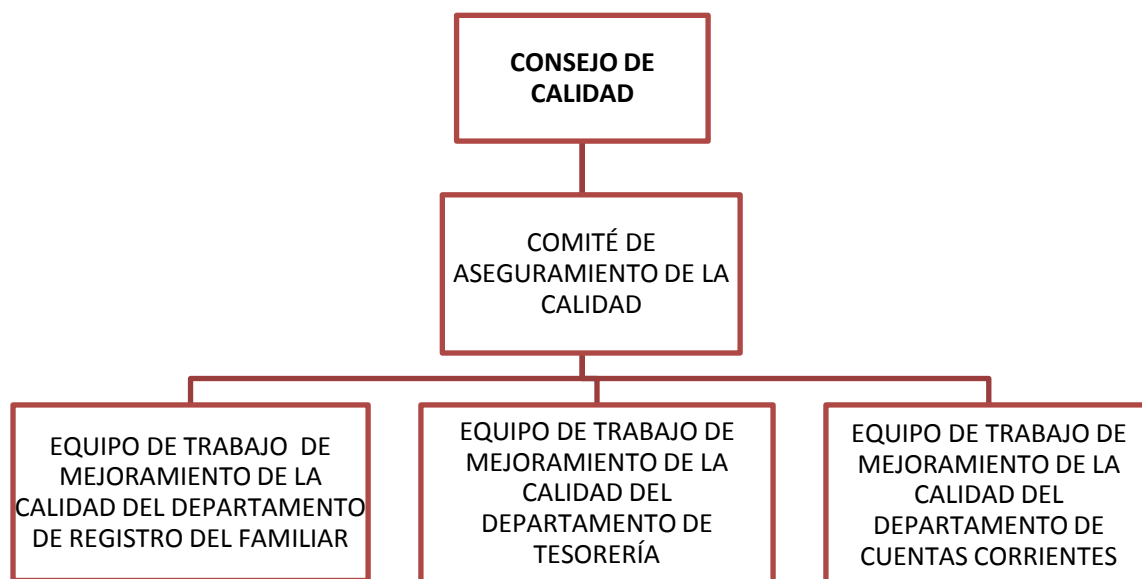
En este nivel se ubicarán los Equipos de Trabajo de Mejoramiento de la Calidad, los cuales estarán conformados de la siguiente manera:

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

Los Equipos de Trabajo de Mejoramiento de la Calidad 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 Calidad y al Comité de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de establecer parámetros para la reducción de costos.

A continuación, se presenta en la figura N° 5, la estructura que muestra la ubicación de los distintos niveles de organización antes mencionados:

FIGURA No. 5
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EJECUTAR EL PROGRAMA.



Fuente: elaboración propia del grupo.

Está se ubicará dentro del organigrama de la Alcaldía como relación de apoyo o asesoría (Ver anexo No. 9)

3. Concientización para implantar el programa.

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 Programa de Calidad, se propone desarrollarlos a través del siguiente Plan de Concientización (tablas No. 6, 7 y 8).

PLAN DE CONCIENTIZACIÓN

TABLA No. 6

CONVENCIMIENTO

O B J E T I V O S	General: Lograr que la Dirección esté consciente del cambio que necesita la municipalidad para contar con una gestión de calidad.		
	Específicos: 1. Concientizar a los empleados que el éxito del Programa de Calidad depende en gran parte del compromiso y participación de todos. 2. Convencer a los miembros del Concejo Municipal a involucrarse completamente en el Programa de Calidad, para poder comprometer al resto del personal.		
	RESPONSABLES: ITCA FEPAGE, Centro de Gestión Empresarial.	INVERSIÓN: \$ 900.00	
N°	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 calidad. • 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 calidad? • Políticas para la calidad • Metas de la calidad. 	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-FEPAGE, Centro de Gestión Empresarial.

TABLA No. 7
COMPROMISO

O B J E T I V O S	General: Promover un compromiso de participación en el Programa de Calidad. Específicos: <ol style="list-style-type: none"> 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 Programa, para brindar servicios con calidad. 		
	RESPONSABLES: ITCA FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.		INVERSIÓN: \$ 800.00
N°	CONTENIDO	DURACIÓN HORAS	METODOLOGÍA
1	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la excelencia. • Importancia de la dirección en materia de calidad. 	2	Exposición, discusión grupal, preguntas y
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. 	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y motivación. • Acciones para generar motivación y compromiso. • Beneficios de brindar servicios con calidad. 	4	Presentación de conceptos, y análisis por parte de los participantes.

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.

TABLA No. 8

CAMBIO DE ACTITUDES

O B J E T I V O S	General: Lograr que la Dirección esté consciente del cambio que necesita la municipalidad para contar con una gestión de calidad. Específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizar a los empleados que el éxito del Programa de Calidad depende en gran parte del compromiso y participación de todos. 2. Convencer a los miembros del Concejo Municipal a involucrarse completamente en el Programa de Calidad, para poder comprometer al resto del personal. 		
	RESPONSABLES: ITCA FEPADE, Centro de Gestión Empresarial.		INVERSIÓN: \$ 1,000.00
N°	CONTENIDO	DURACIÓN HORAS	METODOLOGÍA
1	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización 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. 	2	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. 	3	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 Programa de Calidad. Cabe mencionar, que para evitar la envidia organizacional, los empleados serán seleccionados por sus mismos compañeros, tomando criterios previamente proporcionados por el Consejo de Calidad.

5. Control

El control es una parte vital dentro del Programa de Calidad, 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 Calidad.

Por lo tanto, la importancia del control en el Programa de Calidad, 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 Calidad 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 Calidad, el cual proporcionará los resultados obtenidos al Consejo de Calidad para su análisis y evaluación. Estos instrumentos estarán basados en los principales objetivos del Programa de Calidad, 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 sí 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.

7. Presupuesto estimado para la implantación del programa.

RECURSOS	INVERSIÓN
HUMANO	\$ 7,700.00
A. Capacitación (ITCA-FEPADE)*	\$5,700.00
1. Plan de concientización	
• Convencimiento	\$ 900.00
• Compromiso	\$ 800.00
• Cambio de actitudes	\$1,000.00
2. Área cognoscitiva**	\$3,000.00
B. Plan de Reconocimiento***	<u>\$2,000.00</u>
MATERIALES****	\$ 8,500.00
• Mobiliario (sillas, escritorios, estantes y archiveros)	\$3,500.00
• Equipo (computadoras, fotocopias y fax)	<u>\$5,000.00</u>
TÉCNICO***	\$ 1,200.00
Control y evaluación del Programa	<u>\$1,200.00</u>
TECNOLÓGICO*****	\$ 1,500.00
Mantenimiento del Sistema de Intranet	<u>\$1,500.00</u>
SUBTOTAL	<u><u>\$ 18,900.00</u></u>
Reserva del 10% del sub total por cambios en los precios	<u>\$ 1,890.00</u>
TOTAL DE LA INVERSIÓN	<u><u>\$ 20,790.00</u></u>

*\$100.00 la hora de capacitación, incluye material de lectura, refrigerio y Diploma de participación.

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

*** Inversión anual.

**** Datos proporcionados por la Alcaldía.

***** Cotización realizada a profesional en Ingeniería en Sistemas y Programación de Computadoras.

Referencia Bibliográfica

Libros:

COLUNGA DÁVILA, CARLOS. La Calidad en el Servicio, México DF, Panorama, 1995.

CROSBY, PHILIP. La Organización Permanece Exitosa. 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1988.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Editorial Mc.Graw Hill, Interamericana Editores. México 2003.

HOROVITZ, JACQUES. La Calidad del Servicio. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1994.

MUÑOZ CAMPOS, ROBERTO. La Investigación Científica Paso a Paso. 4ª Edición. Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador. 2004.

ROBBINS, STEPHEN P. Administración. 5a. Edición. Prentice Hall Inc. México.1996.

Trabajo de Graduación:

GUTIÉRREZ CÓRDOVA, CECILIA CAROLINA. "Propuesta de un programa de administración de calidad total aplicado a los departamentos de Cuenta Corriente y Registro del Estado Familiar de la Alcaldía Municipal de Ilopango, departamento de San Salvador". San Salvador, Universidad de El Salvador, 2007.

Leyes:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. Decreto Constitucional N° 38, fecha: 15 de diciembre de 1983.

CÓDIGO MUNICIPAL. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicación diario oficial 5 de diciembre de 1986.

LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM). Decreto Legislativo N°: 616 de fecha 4 de marzo de 1987 publicado en el Diario Oficial No 52 Tomo: 294 de fecha 17 de marzo de 1987.

CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES). Acuerdo Ejecutivo N°:1343 de fecha 29 de agosto de 1941 publicado en el Diario Oficial No 205 Tomo: 131 de fecha 16 de septiembre de 1941.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO. Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No 7 Tomo: 330 de fecha 11 de enero de 1996.

LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP). Decreto Legislativo N° 868 de fecha 5 de abril de 2000 publicado en el Diario Oficial No 88 Tomo: 347 de fecha 15 de mayo de 2000.

LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES). Decreto Legislativo N° 74 de fecha 8 de septiembre de 1988 publicado en el Diario Oficial No 176 Tomo: 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.

LEY TRANSITORIA DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y DE LOS REGÍMENES PATRIMONIALES DEL MATRIMONIO. Decreto Legislativo No: 496, Diario Oficial No: 228, Tomo No: 329, de fecha 08/12/1995.

Otros Documentos:

Manual de Procedimientos Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Periodo 2010-2012.

Páginas en Internet:

Alcaldía Municipal de Santa Tecla

www.santatecladigital.gob.sv

Carácter finito o infinito de la población

<http://www.eumed.net/libros/2006a/cag2/19.htm>

Diagrama de Flujo

<http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Dirección General de Estadística y Censos - DIGESTYC

www.digestyc.gob.sv

Filosofía de Joseph M. Juran

www.monografias.com/index/trilogíadejuran/shtml.

Historia y datos relevantes sobre el municipio de Santa Tecla

[es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador))

Philip B. Crosby

www.monografias.com/index/crosby/shtml.

Programa de Calidad

<http://www.fadq.org/default.aspx?tabid=58>

Anexos

Anexo N° 1

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA.

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

Realizada a: _____

1. ¿Podría mencionar la misión y visión del departamento que está a su cargo?
2. ¿Existen objetivos del departamento que están orientados a la prestación de servicios?
3. ¿Podría explicar los procesos que se llevan a cabo en el departamento?
4. ¿Existen herramientas de organización en las que se definen las funciones del departamento que dirige?
5. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con el personal bajo su cargo y con qué frecuencia recibe informes del trabajo realizado por ellos?
6. ¿Cuáles son los aspectos que se evalúan en el desempeño del personal?
7. ¿Proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para el desempeño de sus labores?

8. ¿Poseen incentivos en la Alcaldía para motivar a los empleados?
9. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía para la coordinación de las actividades?
10. ¿Desarrollan programas de capacitación?
11. En base a la pregunta anterior, ¿cada cuánto tiempo se llevan a cabo los programas de capacitación?
12. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para canalizar las quejas de los usuarios en relación a los servicios prestados?
13. ¿Considera que las condiciones físicoambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo son las adecuadas?
14. ¿Podría mencionar algunas sugerencias para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?
15. ¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para obtener una mayor eficiencia en la prestación de los servicios del departamento que dirige?
16. ¿Aplican actualmente algún Programa orientado a mejorar la Calidad de los servicios que se prestan en la Alcaldía?

Anexo N° 2



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA.

OBJETIVO: Obtener información sobre la situación actual del desempeño de los empleados de los diferentes departamentos en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, 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 una "X" donde corresponda.

I. Datos Generales

Sexo: Masculino Femenino

Nivel Educativo:

Bachillerato Técnico Universitario

Otros

Departamento al que pertenece: _____

II. CONTENIDO

1. ¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

2. ¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

3. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

Sí No

Si su respuesta es no, ¿por qué no lo conoce?

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

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

Recursos Económicos Recursos Tecnológicos

(Software)

Recurso Humano Calificado Recursos Físicos (Mob. y Eq.)

6. ¿Su jefe realiza una supervisión constante?

Sí No

7. De las siguientes herramientas de control, ¿cuáles se utilizan 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?

Ascensos Reconocimientos Capacitaciones Becas
Prestaciones Adicionales a la Ley Otros _____

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

Correo Electrónico Memorándums Llamadas Telefónicas
Boletines Otros _____

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

Sí No

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

Sí No

Si su respuesta es no, ¿por qué?

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

Respeto Confianza Diálogo Amabilidad
Otros _____

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

Amabilidad Rapidez Cortesía

Otros _____

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

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

Sí No

¿Por qué?

Anexo N° 3



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

OBJETIVO: Obtener información sobre la situación actual de la prestación de servicios por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, 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 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?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Extensión de Documentos | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo Urbano | <input type="checkbox"/> |
| Recolección de Desechos Sólidos | <input type="checkbox"/> |
| Pago de Impuestos | <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?

Sí No

¿Por qué?

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

Pago de Impuestos Extensión de Documentos
Solvencias
Permisos para establecimientos Todos los servicios

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

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

Sí No

¿Por qué?

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

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Necesita Mejorar

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

Personal Calificado Rapidez Amabilidad y Cortesía

Calidad en el Servicio Mobiliario y Equipo

Otros _____

8. ¿Cómo considera las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Necesita Mejorar

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

Sí No

¿Por qué?

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

Anexo N° 4

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Realizada a:

Licda. Alma Iraheta – Jefa de Depto. de Registro del Estado Familiar.

Lic. Mauricio Enrique Cevallos Moran – Jefe de Depto. Cuenta Corriente.

Lic. Roberto Sandoval – Jefe de Depto. de Tesorería.

1. ¿Podría mencionar la misión y visión del departamento que está a su cargo?

Los entrevistados coincidieron en que la misión de cada uno de los departamentos tiene que ver con la prestación de los diferentes servicios para los ciudadanos del municipio, y la visión está centrada en el resguardo de documentos, de los pagos realizados por los trámites solicitados y de los impuestos recolectados.

2. ¿Existen objetivos del departamento que están orientados a la prestación de servicios?

En los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuenta Corriente expresaron que si tienen como uno de sus objetivos dar a los ciudadanos la información que soliciten de la manera más eficiente; por el contrario en el departamento de Tesorería el jefe comentó que no se tenía incluido un objetivo que hiciera referencia a la prestación de servicios.

3. ¿Podría explicar los procesos que se llevan a cabo en el departamento?

En el departamento de Registro del Estado Familiar los procesos que se llevan a cabo son: la emisión de certificación de partidas de nacimiento,

defunción, matrimonio y divorcio; recepción de escrituras y emisión de carné de minoridad. En el departamento de Cuenta Corriente: elaboración de estados de cuenta de tasas, elaboración de estados de cuenta de impuestos, emisión de recibos, elaboración y emisión de solvencias; y en el departamento de Tesorería: recibir los pagos de las tasas, impuestos, entre otros.

4. ¿Existen herramientas de organización en las que se definen las funciones del departamento que dirige?

Los entrevistados mencionaron el plan organizacional anual y leyes referentes a los distintos departamentos, sin mencionar los manuales de organización como tal.

5. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con el personal bajo su cargo y con qué frecuencia recibe informes del trabajo realizado por ellos?

Los Jefes de Departamentos expresaron que no tienen reuniones frecuentes con los subalternos, en cambio expresaron que semanalmente se entrega un informe y de esta manera supervisan que el trabajo se realice de la mejor manera posible y respetando los lineamientos establecidos.

6. ¿Cuáles son los aspectos que se evalúan en el desempeño del personal?

Los entrevistados mencionaron aspectos importantes al momento de llevar a cabo una evaluación del personal, los que expresaron en común fueron: el cumplimiento de las metas, la puntualidad, la responsabilidad y la iniciativa.

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

En algunas ocasiones no pueden proporcionar los materiales e instrumentos necesarios porque no solo depende de la jefatura, pero se hace un esfuerzo para que el personal tenga lo necesario y así realice un buen trabajo.

8. ¿Poseen incentivos en la Alcaldía para motivar a los empleados?

Los incentivos que han observado con el tiempo de laborar en la Alcaldía son: las capacitaciones a los empleados que demuestran interés por aprender y los ascensos.

9. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la Alcaldía para la coordinación de las actividades?

Los mecanismos más utilizados son: el correo institucional, los memorándums y en situaciones poco frecuentes las llamadas telefónicas.

10. ¿Desarrollan programas de capacitación?

El departamento de Recursos Humanos hace un esfuerzo para desarrollar diferentes programas de capacitación para todo el personal.

11. En base a la pregunta anterior, ¿cada cuánto tiempo se llevan a cabo los programas de capacitación?

Los programas de capacitación se llevan a cabo aproximadamente cada trimestre según el plan organizacional anual.

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

En los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuenta Corriente expresaron que los medios más comunes son con las hojas de sugerencias en información y de manera verbal, y en menor frecuencia por medio de la página web de la Alcaldía; por el contrario en el departamento de Tesorería el jefe mencionó que no es frecuente las quejas de los usuarios en su departamento, aunque en las ocasiones en que se han dado las han realizado de manera verbal o por el buzón de sugerencias.

13. ¿Considera que las condiciones físicoambientales de la Alcaldía para el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo son las adecuadas?

Los entrevistados coincidieron con que no son las condiciones óptimas, pero que se está mejorando para modernizar así los servicios prestados por la municipalidad.

14. ¿Podría mencionar algunas sugerencias para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?

Los jefes de departamento comentaron que si los empleados tuvieran voluntad y disposición para mejorar se lograrían grandes cambios, aunado a las capacitaciones enfocadas con la calidad en el servicio al cliente

15. ¿Aplican actualmente algún Programa orientado a mejorar la Calidad de los servicios que se prestan en la Alcaldía?

Por el momento no se aplica un programa que este orientado a mejorar la calidad de los servicios que se prestan y hay muchos procedimientos que no están modernizados, lo que conlleva a que los servicios no sean totalmente prestados con eficiencia.

16. ¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para obtener una mayor eficiencia en la prestación de los servicios del departamento que dirige?

Las jefaturas expresaron que si apoyarían un programa de calidad ya que esto sería beneficioso tanto para la municipalidad así como para los ciudadanos.

Anexo N° 5

TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, CUENTA CORRIENTE Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

Pregunta N° 1

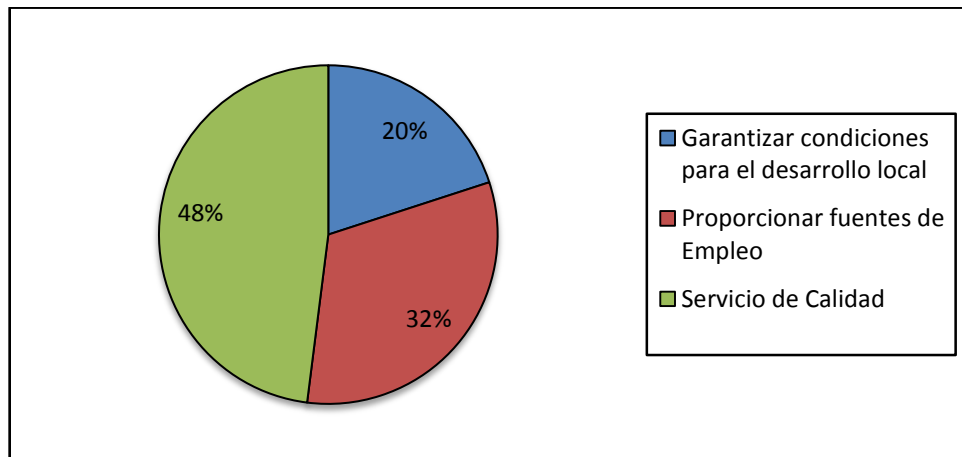
¿Cuál es la misión de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar sí los empleados conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Garantizar condiciones para el desarrollo local	5	20%
Proporcionar fuentes de Empleo	8	32%
Servicio de Calidad	12	48%
Total	25	100%

FIGURA N° 1



COMENTARIO: Del 100% de los empleados encuestados, el 48% manifestó que la misión de la Alcaldía es el servicio de calidad al usuario; el 32% señaló que proporcionar fuentes de empleo y finalmente, un 20% dijo que es garantizar condiciones para el desarrollo local. Por lo tanto, los empleados no conocen la misión o la razón de existir de la Alcaldía Municipal ya que como se mencionó en el capítulo I de esta investigación la misión de la Alcaldía es “Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación ciudadana en el municipio.”

Pregunta N° 2

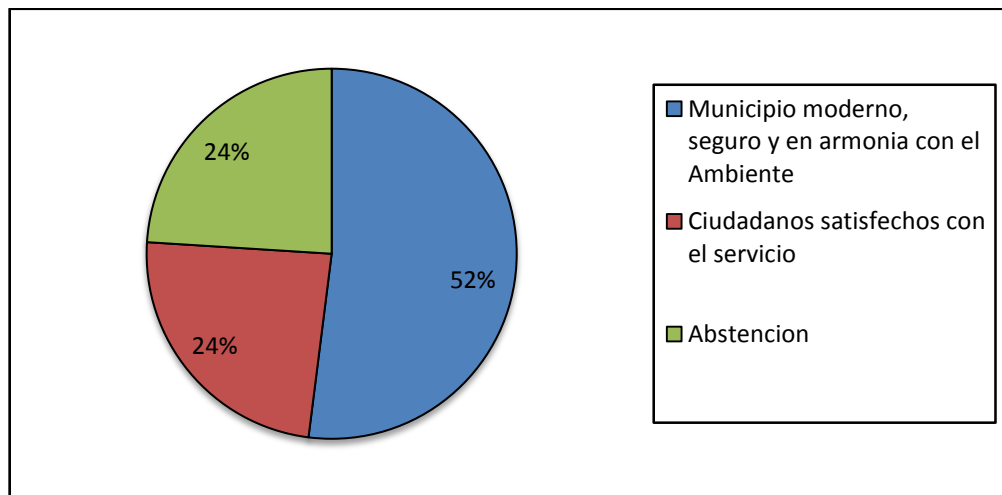
¿Cuál es la visión de la Alcaldía?

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

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Municipio moderno, seguro y en armonía con el ambiente	13	52%
Ciudadanos satisfechos con el servicio	6	24%
Abstención	6	24%
Total	25	100%

FIGURA N° 2



COMENTARIO: El 52% de los empleados encuestados, mencionó que es conservar un municipio moderno, seguro y en armonía con el ambiente; un 24% manifestó que es satisfacer las necesidades de los ciudadanos por medio de los servicios que brinda y otro 24% se abstuvo de contestar. Lo anterior indica, que los empleados si conocen en su mayoría la visión de la Alcaldía ya que como se mencionó en el capítulo I de esta investigación la visión es: “Hacer de Santa Tecla un municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad y una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes.”

Pregunta N° 3

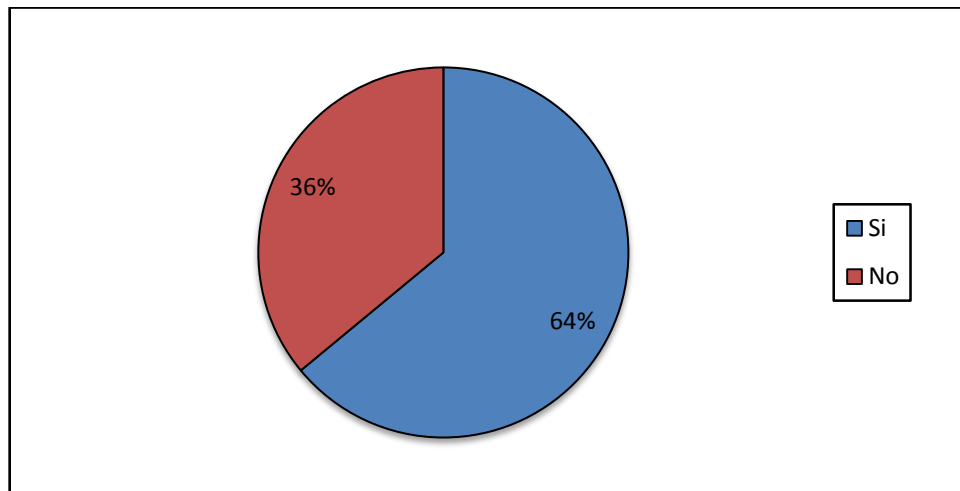
¿Conoce el organigrama de la Alcaldía?

Objetivo: 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 N°3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

FIGURA N° 3



COMENTARIO: El 64% de los empleados encuestados, manifestó conocer el organigrama de la Alcaldía; mientras que el 36% 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.

Pregunta N° 4

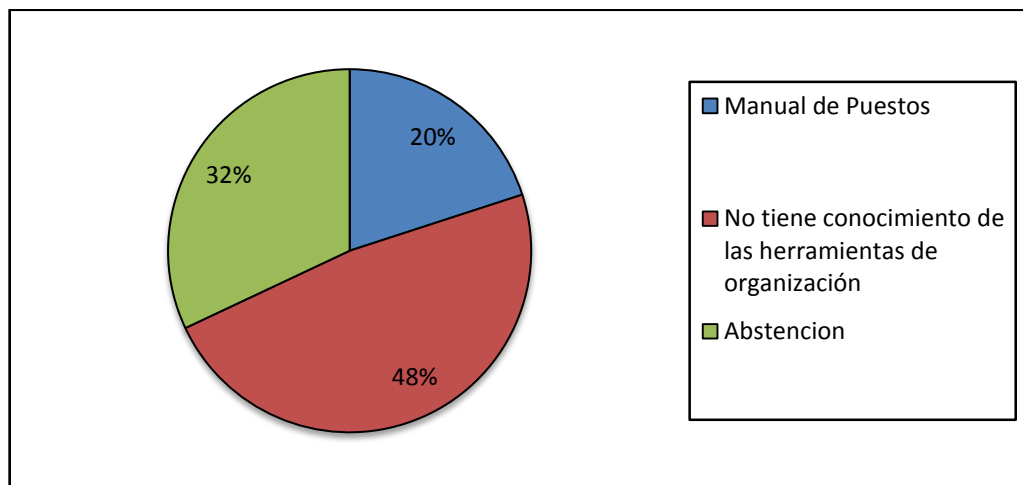
¿En qué herramientas de organización están definidos los métodos y procedimientos de su puesto?

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

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Puestos	5	20%
No tiene conocimiento de las herramientas de organización	12	48%
Abstención	8	32%
Total	25	100%

FIGURA N° 4



COMENTARIO: La única herramienta de organización que conocen los empleados es el Manual de Puestos con un 20% solamente, mientras que un 48% no tienen conocimiento de los mismos y el 32% se abstuvieron de contestar. Cabe mencionar, que en la Alcaldía Municipal si existen más 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 N° 5

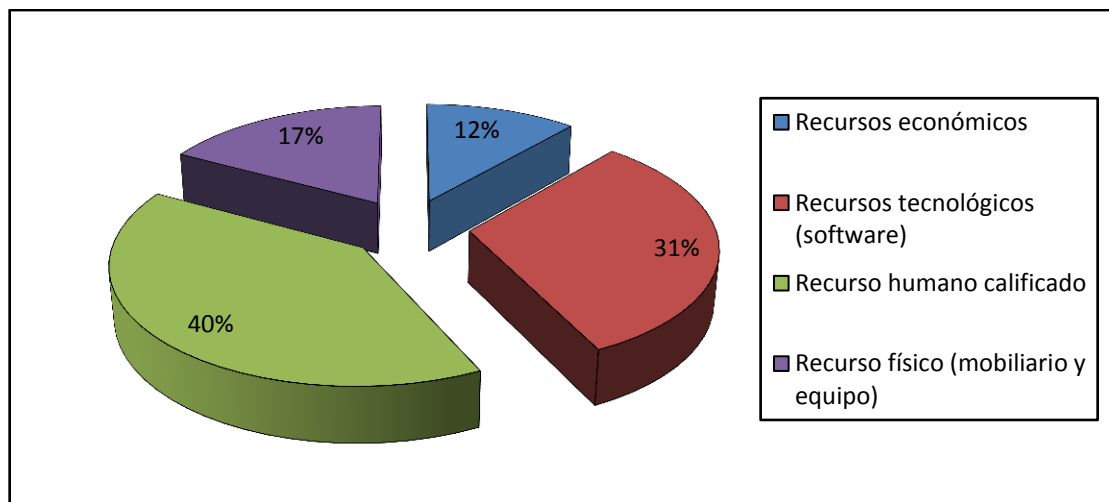
¿Cuáles de los siguientes recursos considera que la Alcaldía posee para ofrecer servicios con calidad?

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

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recursos económicos	4	12%
Recursos tecnológicos (software)	11	31%
Recurso humano calificado	14	40%
Recurso físico (mobiliario y equipo)	6	17%

FIGURA N° 5



COMENTARIO: Los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal para ofrecer servicios con calidad son: recurso humano calificado 40%; recursos tecnológicos 31%; recurso físico 17% y recursos económicos 12%. Esto indica que la Alcaldía cuenta con todos los recursos para poder llevar a cabo un Programa de Calidad. Sin embargo, se debe renovar el recurso tecnológico, capacitar el recurso humano, mejorar el recurso físico, y optimizar el recurso económico.

Pregunta N° 6

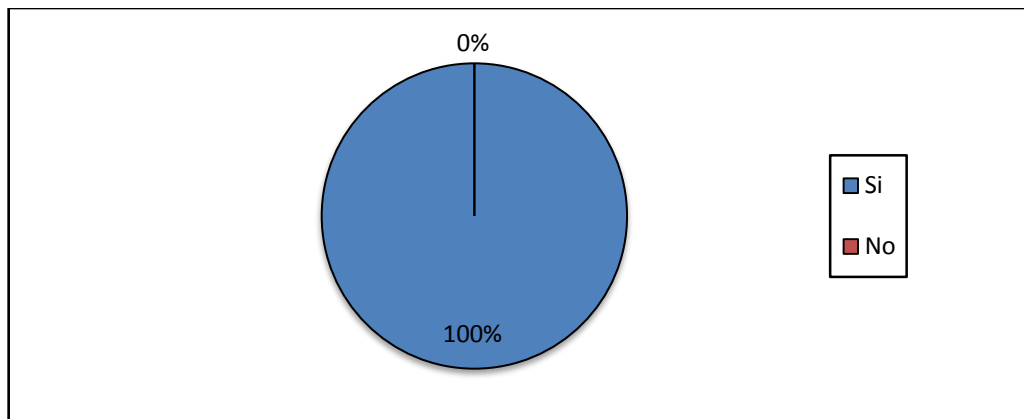
¿Su jefe realiza una supervisión constante?

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

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

FIGURA N° 6



COMENTARIO: El 100% de los empleados encuestados coincidieron en que si son supervisados constantemente. Esto significa que los jefes están a la expectativa del trabajo que realizan sus colaboradores para prevenir posibles desviaciones.

Pregunta N° 7

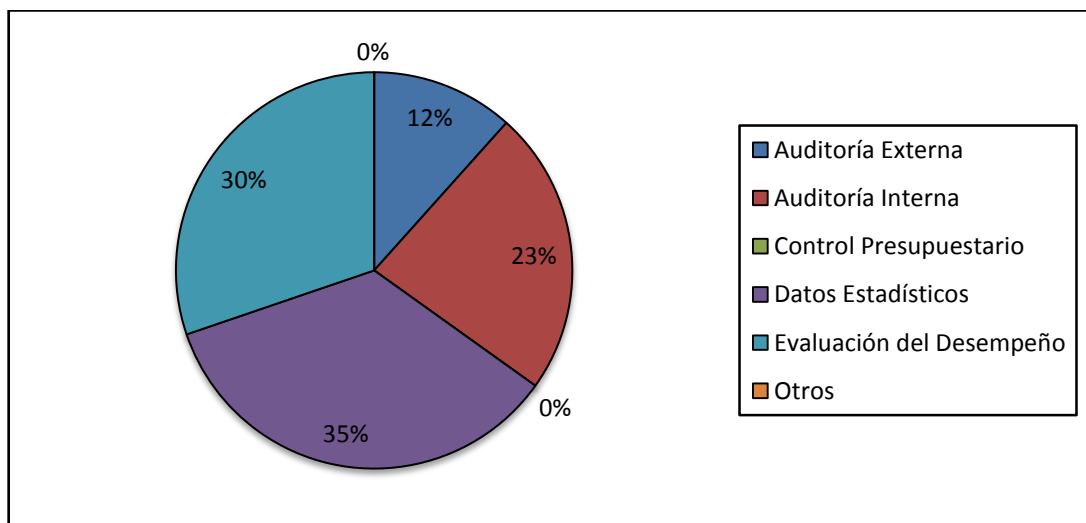
De las siguientes herramientas de control, ¿cuáles se utilizan para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado?

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

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Auditoría Externa	5	12%
Auditoría Interna	10	23%
Control Presupuestario	0	0%
Datos Estadísticos	15	35%
Evaluación del Desempeño	13	30%
Otros	0	0%

FIGURA N° 7



COMENTARIO: Las herramientas de control que utiliza la Alcaldía para verificar si los resultados están de acuerdo a lo planeado son: datos estadísticos 35%; evaluación del desempeño 30%; auditoría interna 23% y auditoría externa 12%. Estos resultados demuestran que en la Alcaldía se mide el desempeño del recurso humano para corregir variaciones respecto a normas y planes, y al mismo tiempo haciendo análisis de los datos estadísticos como una herramienta de control.

Pregunta N° 8

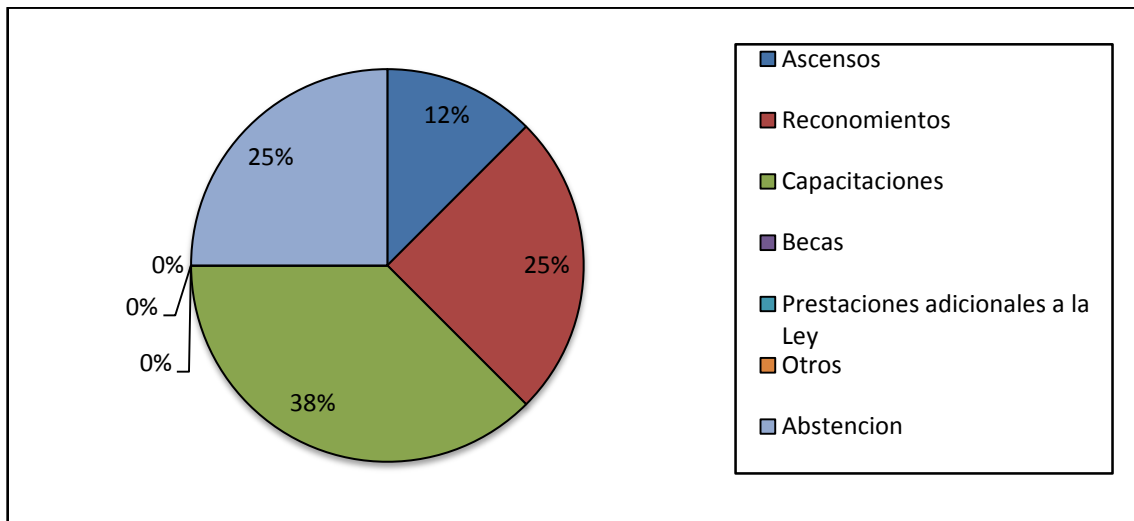
¿Qué tipo de incentivos existen en la Alcaldía para los empleados?

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

CUADRO N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	4	13%
Reconocimientos	8	25%
Capacitaciones	12	38%
Becas	0	0%
Prestaciones adicionales a la Ley	0	0%
Otros	0	0%
Abstención	8	25%

FIGURA N° 8



COMENTARIO: Los aspectos motivacionales que aplica la dirección para un mejor desempeño son: capacitaciones 38%; reconocimientos 25% y ascensos 13%. Sin embargo, el alto porcentaje de empleados que no contestaron 25%, refleja que los incentivos que se proporcionan actualmente no son los adecuados, ni suficientes 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.

Pregunta N° 9

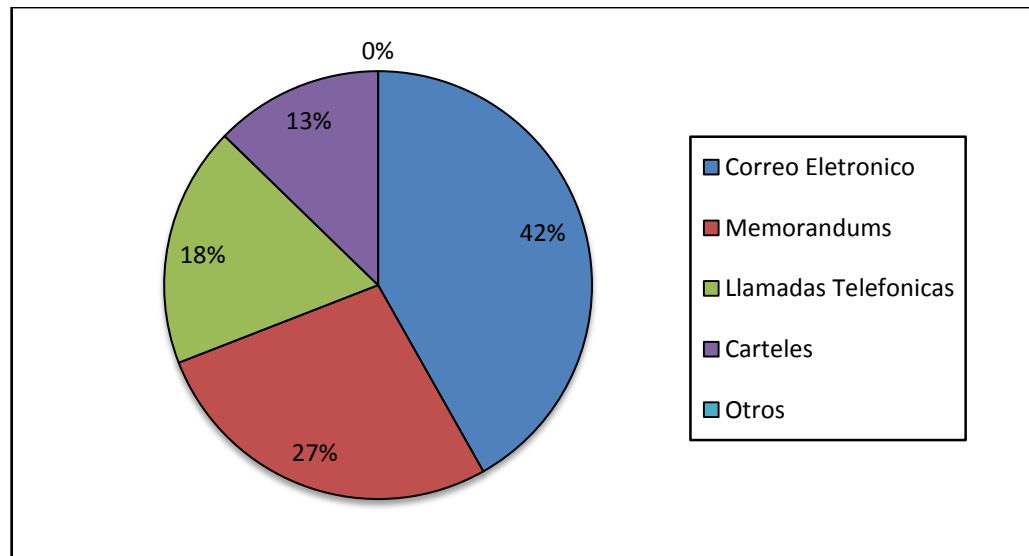
1. ¿Qué medios de comunicación utilizan para coordinar actividades que se ejecutan en la Alcaldía?

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

CUADRO N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Correo Electrónico	23	42%
Memorándums	15	27%
Llamadas Telefónicas	10	18%
Carteles	7	13%
Otros	0	0%

FIGURA N° 9



COMENTARIO: Los medios de comunicación que más son utilizadas para coordinar las actividades que se ejecutan en la municipalidad son: correo electrónico 42% y los memorandums 27%. Sin embargo, existen otros medios más eficientes e inmediatos como las llamadas telefónicas, las cuales obtuvieron menor porcentaje como se muestran claramente en la figura N° 9.

Pregunta N° 10

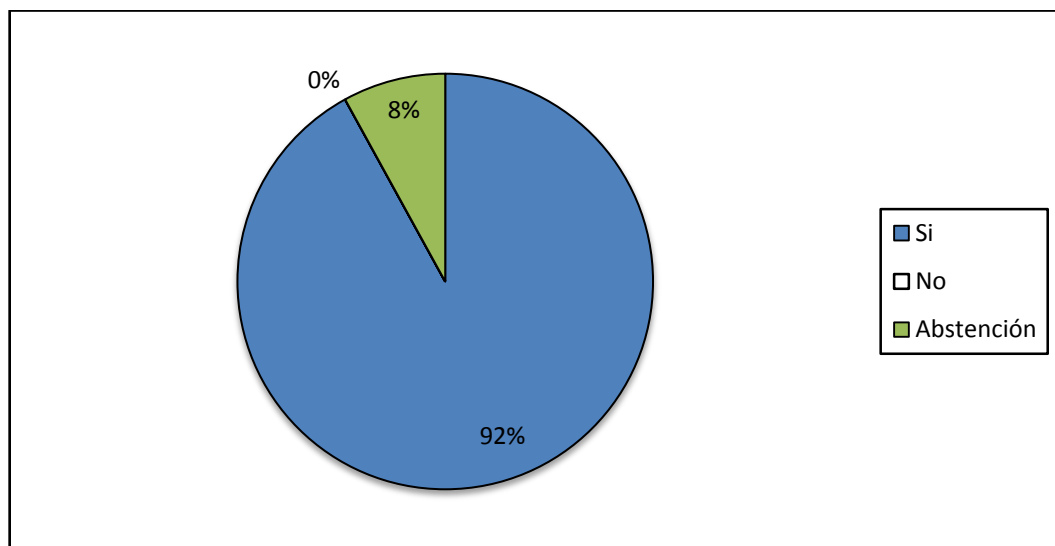
¿Se han impartido Programas de Capacitación en el área de servicio al cliente?

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

CUADRO N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	92%
No	0	0%
Abstención	2	8%
Total	25	100%

FIGURA N° 10



COMENTARIO: El 92% de los empleados manifestó que ha recibido Programas de Capacitación en el área de servicios al cliente; sin embargo se pudo indagar con las 2 personas que se abstuvieron en contestar que aunque si reciben capacitaciones, no se le da seguimiento a las mismas, lo que limita a ponerse en práctica y sumándole el problema de los pocos incentivos que reciben, mencionados en la pregunta N° 8.

Pregunta 11

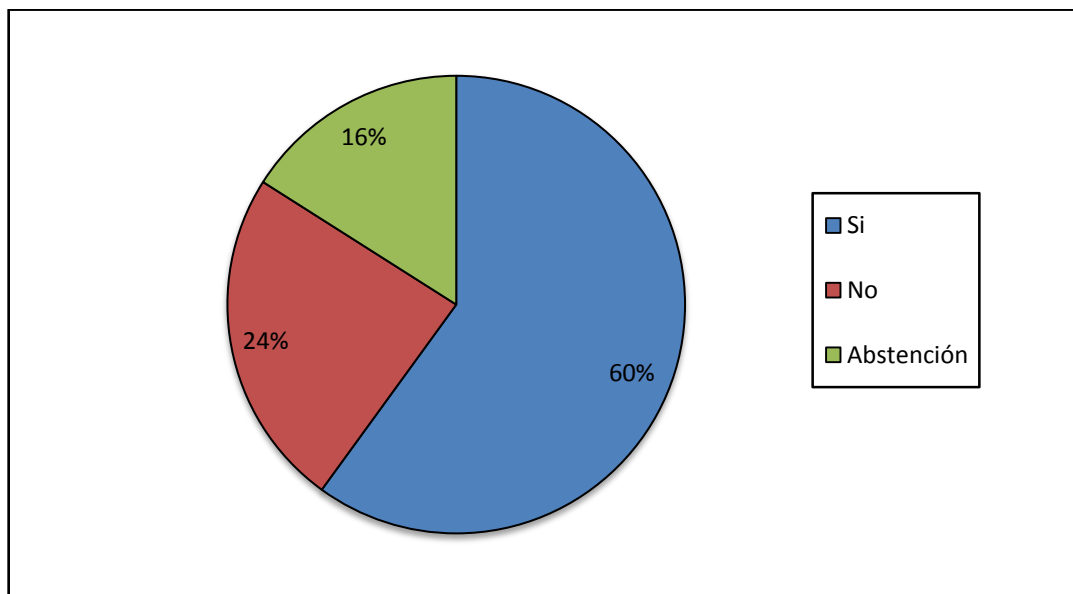
¿Las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal son las adecuadas para el buen desarrollo de las actividades?

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

CUADRO N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	6	24%
Abstención	4	16%
Total	25	100%

FIGURA N° 11



COMENTARIO: El 60% de los empleados encuestados, opina que las condiciones físicoambientales de la Alcaldía son adecuadas; mientras que el restante 24% menciona lo contrario y el restante 16% no quisieron contestar. Estos resultados indican que las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para la prestación de los servicios, no son del todo los adecuados para el buen desempeño de las actividades.

Pregunta N° 12

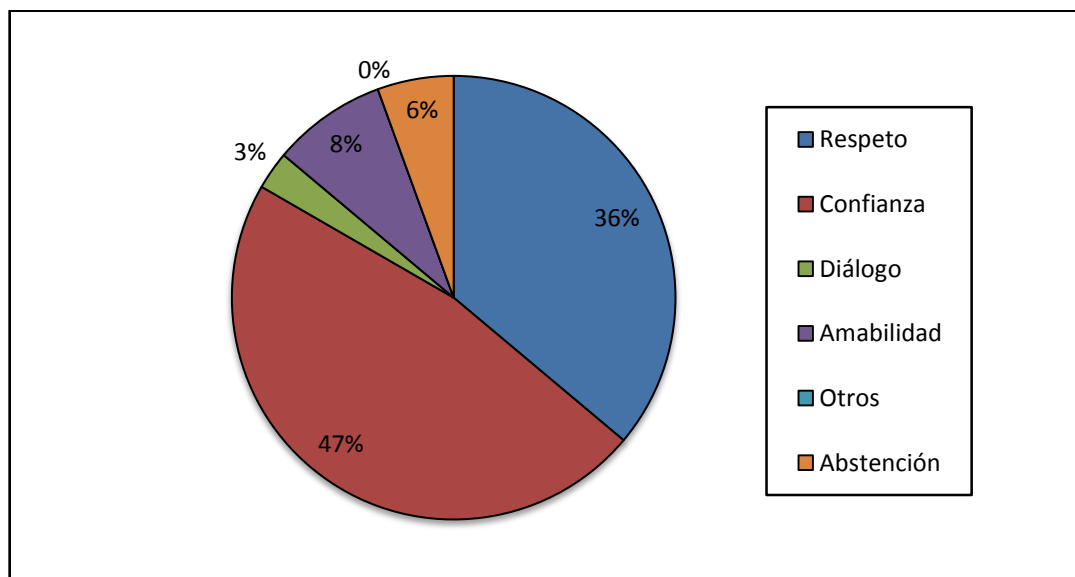
¿Cuáles de los siguientes aspectos positivos observa en la coordinación entre usted, su jefe y compañeros?

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

CUADRO N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	13	36%
Confianza	17	47%
Diálogo	1	3%
Amabilidad	3	8%
Otros	0	0%
Abstención	2	6%

FIGURA N° 12



COMENTARIO: Los aspectos positivos que generan un clima organizacional agradable según los empleados son: la confianza 47% y el respeto 36%. Cabe mencionar, que se mencionaron otros aspectos positivos los cuales se muestran claramente en la figura N° 12.

Pregunta N° 13

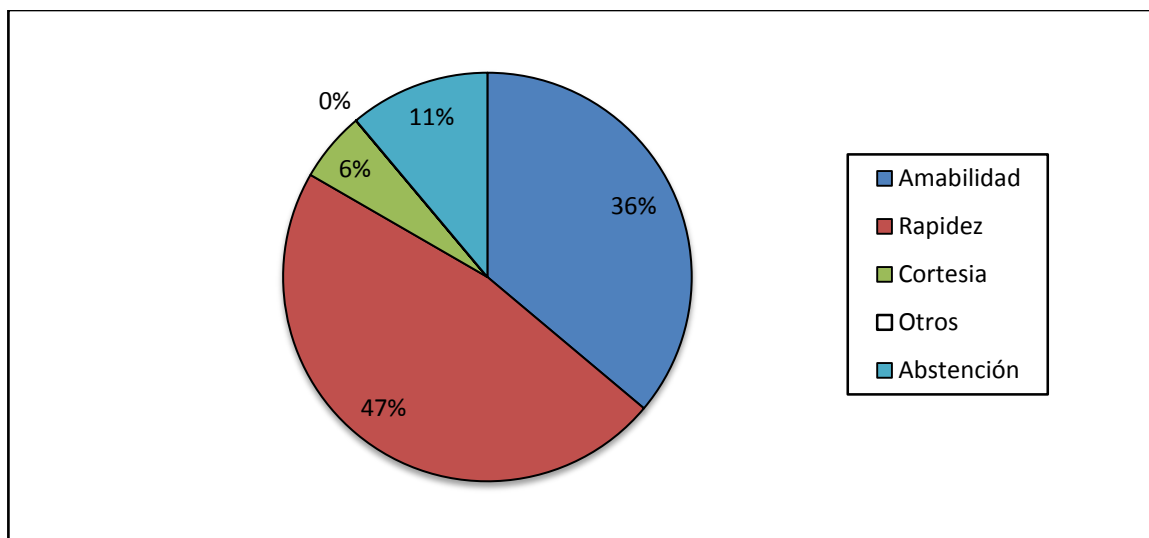
¿Cuáles de los siguientes aspectos toma en cuenta en la prestación de servicios a los usuarios de la Alcaldía?

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

CUADRO N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad	13	36%
Rapidez	17	47%
Cortesía	2	6%
Otros	0	0%
Abstención	4	11%

FIGURA N° 13



COMENTARIO: Los aspectos que toman en cuenta los empleados en la prestación de servicios a los usuarios son: rapidez 47%; amabilidad 36%; cortesía 6%; y abstención 11%. 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 tomando en cuenta los aspectos mencionados.

Pregunta N° 14

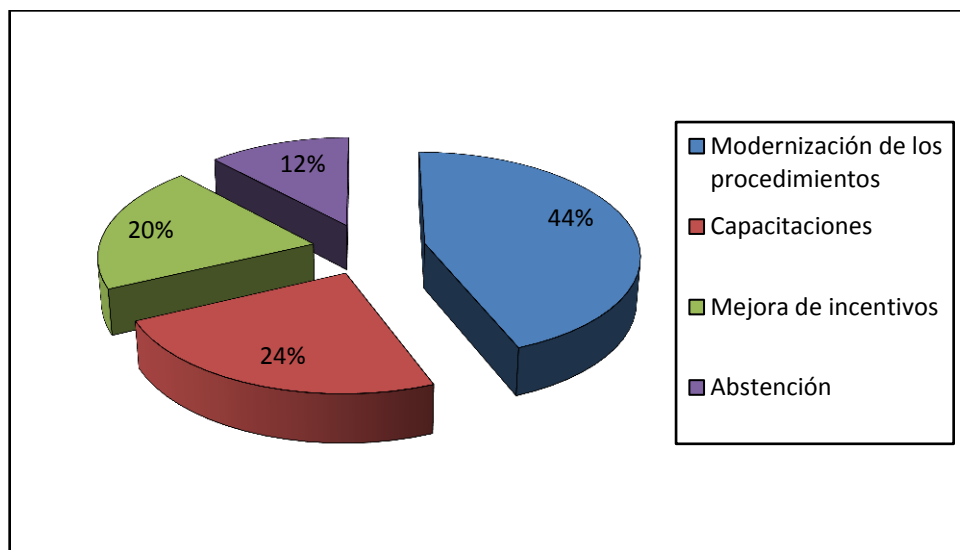
¿Qué sugiere para hacer más eficiente la prestación de los servicios a los usuarios?

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

CUADRO N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Modernización de los procedimientos	11	44%
Capacitaciones	6	24%
Mejora de incentivos	5	20%
Abstención	3	12%
Total	25	100%

FIGURA N° 14



COMENTARIO: Las sugerencias que los empleados mencionan para hacer más eficiente la prestación de servicios son: modernización de los procedimientos 44%; capacitaciones 24% y la mejora de incentivos 20%.

Pregunta N° 15

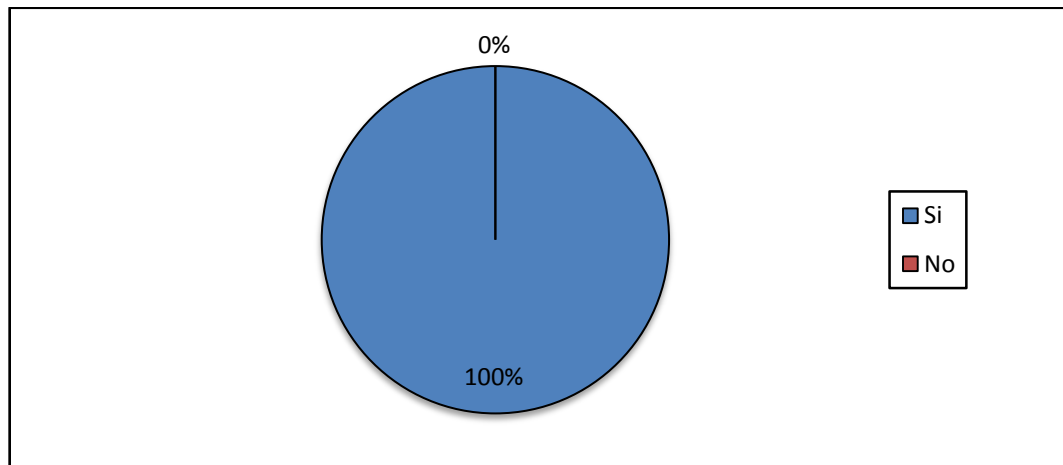
¿Estaría dispuesto a apoyar un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados apoyarían el desarrollo de un Programa de Calidad para la eficiente prestación de los servicios por parte de la Alcaldía Municipal.

CUADRO N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

FIGURA N° 15



COMENTARIO: El 100% de los empleados encuestados estarían dispuestos a apoyar el desarrollo de un Programa de Calidad 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.

Anexo N° 6

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

Pregunta N° 1

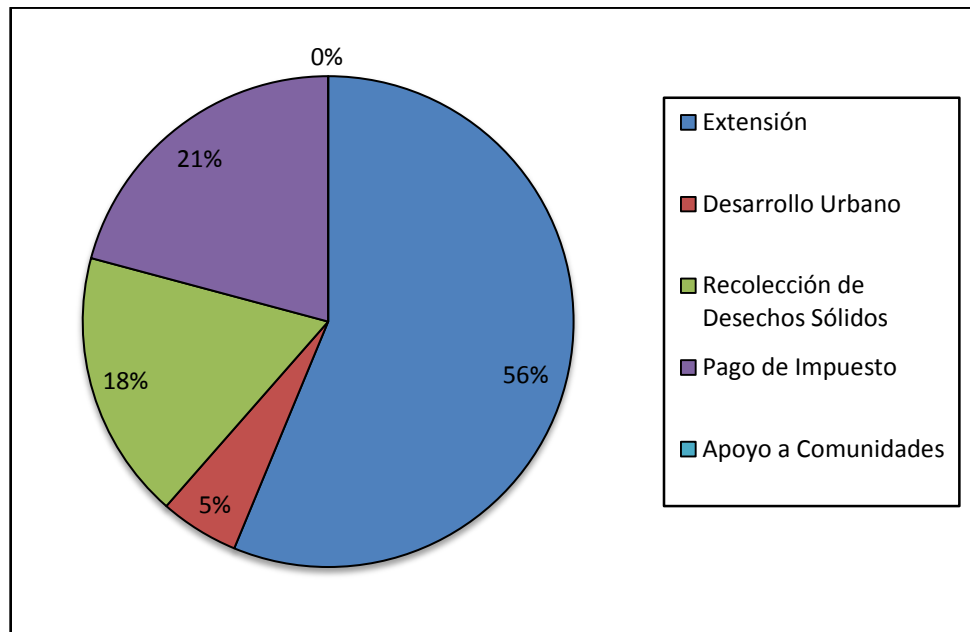
¿Cuál es el servicio que más solicita en la Alcaldía de este municipio?

Objetivo: Determinar qué servicios son los más solicitados por los usuarios en esta Alcaldía.

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Extensión de documentos	54	56%
Desarrollo Urbano	5	5%
Recolección de Desechos Sólidos	17	18%
Pago de Impuesto	20	21%
Apoyo a Comunidades	0	0%
Total	96	100%

FIGURA N° 1



COMENTARIO: Los usuarios encuestados manifestaron que los servicios que más solicitan en la Alcaldía son: extensión de documentos 56%; pago de impuestos 21%; la recolección de desechos sólidos 18% y un 5% señaló que el desarrollo urbano. Esto demuestra que dichos servicios son los que tienen una mayor demanda.

Pregunta N° 2

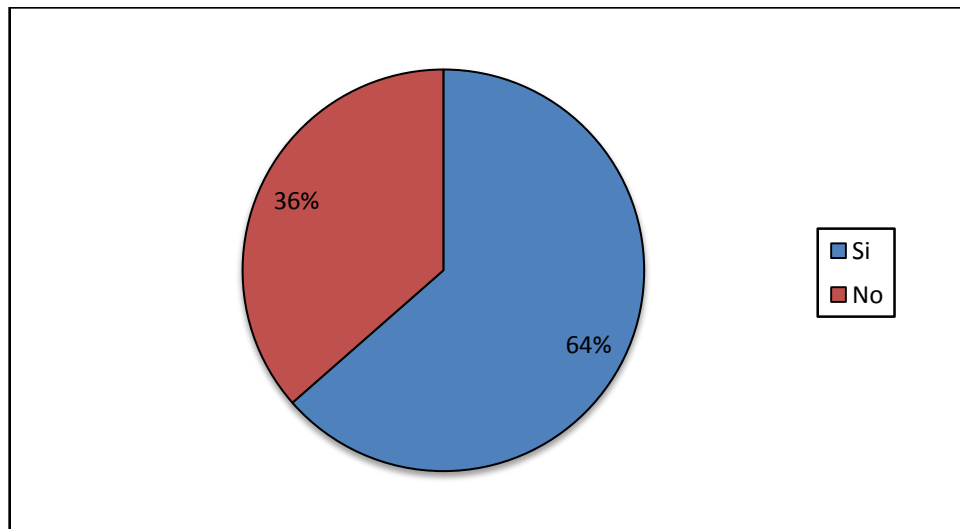
Al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal, ¿Se le ha atendido de manera ágil y oportuna?

Objetivo: Conocer si los ciudadanos son atendidos con eficiencia en los servicios solicitados a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

CUADRO N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	64%
No	35	36%
Total	96	100%

FIGURA N° 2



COMENTARIO: Del 100% de las personas encuestadas, el 64% manifestaron que al solicitar los servicios, siempre son atendidos de manera ágil y oportuna; mientras que un 36% consideran que no se les atiende con rapidez. Esto indica que algunos departamentos necesitan mejorar los tiempos que utilizan para atender a los ciudadanos, ya que para estos últimos el tiempo de espera es demasiado.

Pregunta N° 3

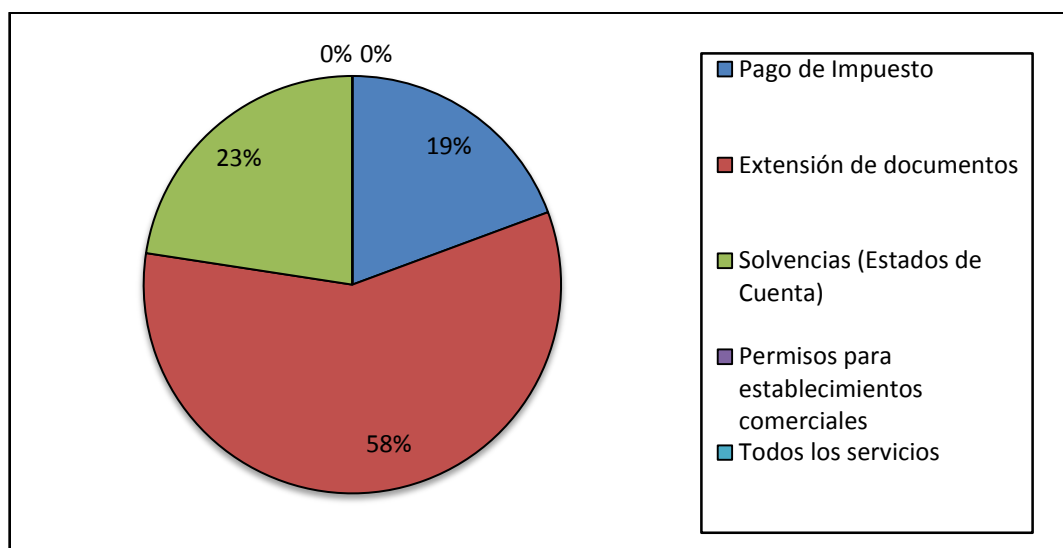
Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles de los siguientes servicios le han atendido de manera ágil y oportuna?

Objetivo: Determinar en qué servicios han sido atendidos con eficiencia los usuarios.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pago de Impuesto	12	19%
Extensión de documentos	35	58%
Solvencias (Estados de Cuenta)	14	23%
Permisos para establecimientos comerciales	0	0%
Todos los servicios	0	0%
Total	61	100%

FIGURA N° 3



COMENTARIO: De las personas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, el 58% opina que la extensión de documentos es un servicio que se brinda de manera ágil y oportuna; mientras que un 23% considera que es en solvencias. 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 N° 4

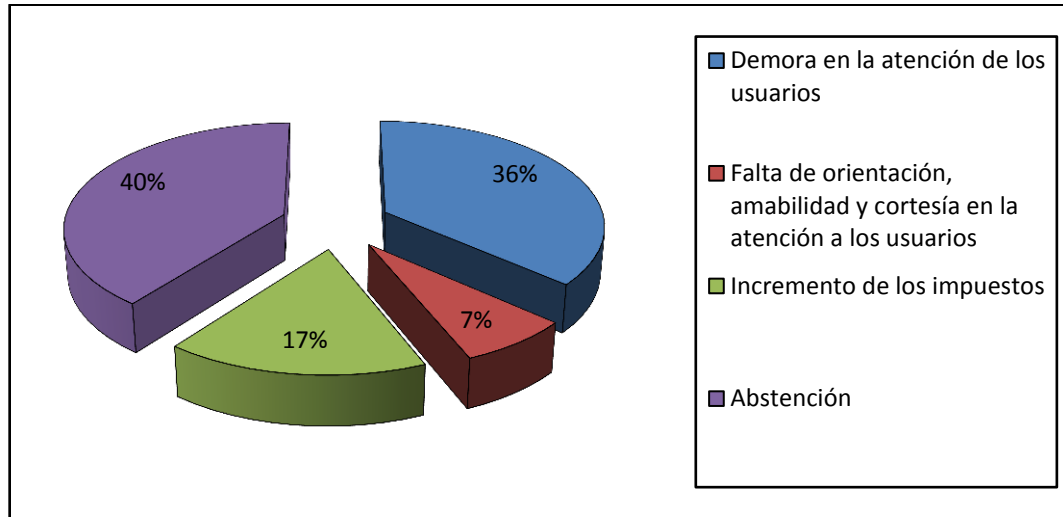
¿Qué tipo de problemas, quejas y reclamos se han presentado en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar las principales deficiencias en los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Demora en la atención de los usuarios	35	36%
Falta de orientación, amabilidad y cortesía en la atención a los usuarios	7	7%
Incremento de los impuestos	16	17%
Abstención	38	40%
Total	96	100%

FIGURA N° 4



COMENTARIO: Las principales deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía según las personas encuestadas son: demora en la atención a los usuarios 36%; incremento de los impuestos 17% y la falta de orientación, amabilidad y cortesía 7%.

Pregunta N° 5

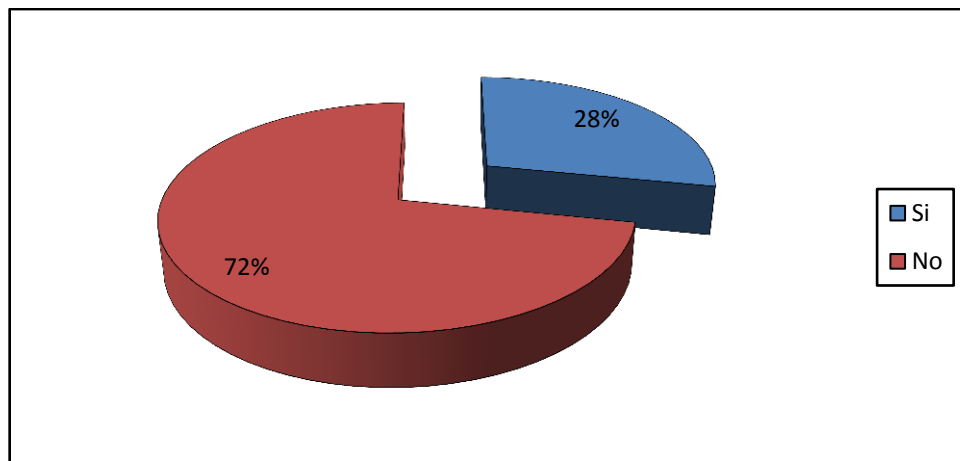
¿Le han brindado soluciones a sus problemas, quejas y reclamos en la Alcaldía?

Objetivo: Indagar si los usuarios que han presentado problemas, quejas y reclamos, han sido atendidos de manera favorable.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	45%
No	52	55%
Total	96	100%

FIGURA N° 5



COMENTARIO: El 55% de las personas encuestadas manifestaron que sus problemas, quejas y reclamos no se le han resuelto; mientras que un 45% expresó quedar satisfechos porque les resolvieron sus problemas. De lo anterior, se puede inferir que en la Alcaldía existe una deficiente atención a los problemas, quejas y reclamos, ya que la calidad de los servicios no cumple con las expectativas de los usuarios.

Pregunta N° 6

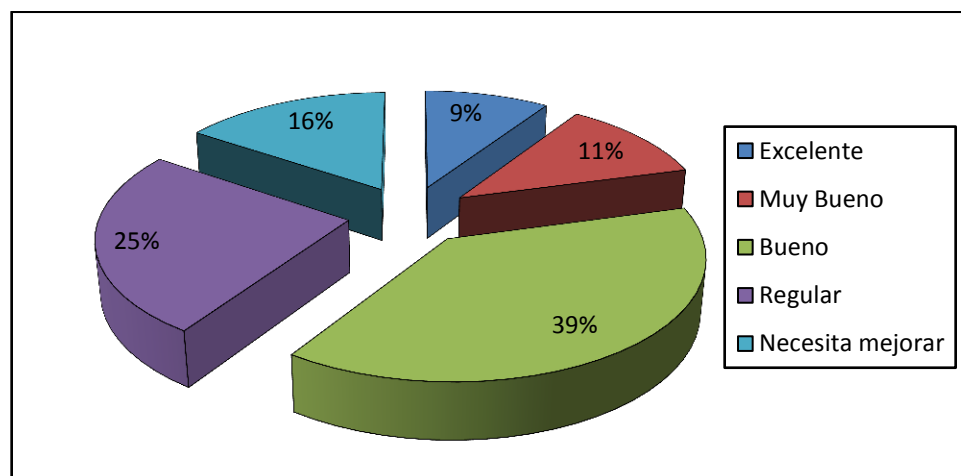
¿Cómo califica el tiempo transcurrido para la realización de trámites o solución de problemas, quejas y reclamos por parte de la Alcaldía?

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

CUADRO N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	10%
Muy Bueno	11	12%
Bueno	37	38%
Regular	24	25%
Necesita mejorar	15	15%
Total	96	100%

FIGURA N° 6



COMENTARIO: El 38% de los usuarios encuestados consideran que el tiempo transcurrido para realizar un trámite o solucionar un problema, queja o reclamo es bueno; el 25% opina que es regular; un 15% señala que es necesario mejorar; mientras que un 12% manifiesta que es muy bueno; y finalmente, un 10% menciona que es excelente. Esto significa que es necesario que se ponga en práctica un proceso de mejoramiento en los procedimientos relacionados con el servicio a usuarios.

Pregunta N° 7

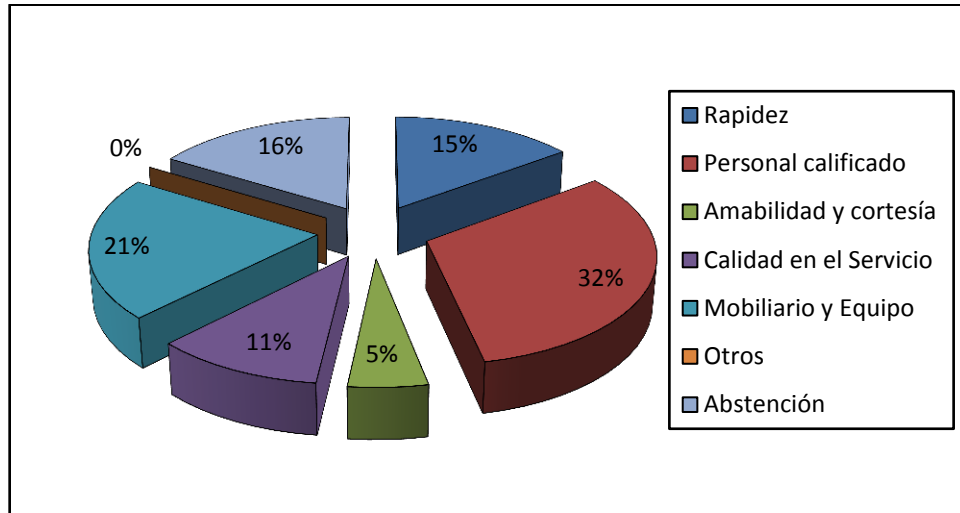
¿Qué aspectos positivos observa en los servicios que presta la Alcaldía?

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

CUADRO N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez	21	15%
Personal calificado	45	32%
Amabilidad y cortesía	7	5%
Calidad en el Servicio	15	11%
Mobiliario y Equipo	30	21%
Otros	0	0%
Abstención	23	16%

FIGURA N° 7



COMENTARIO: Del 100% de los usuarios encuestados, un 16% se abstuvo de contestar; el 32% afirmó que uno de los aspectos positivos que se observan en los servicios que presta la Alcaldía es el personal calificado; mientras que un 21% respondió que era el mobiliario y equipo. Sin embargo, existe un alto porcentaje de usuarios que no quiso contestar, lo que refleja que algunos de ellos perciben pocos aspectos positivos que fortalecen la prestación de servicios por parte de la Alcaldía.

Pregunta N° 8

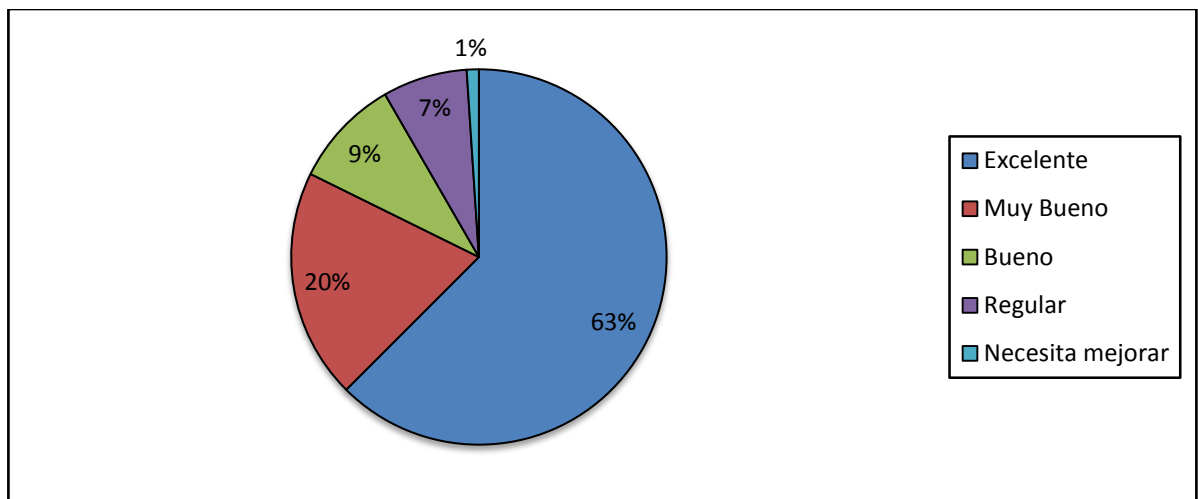
¿Cómo considera las condiciones físicoambientales de la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Determinar si las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía para realizar la prestación de los servicios son las adecuadas.

CUADRO N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	60	63%
Muy Bueno	19	20%
Bueno	9	9%
Regular	7	7%
Necesita mejorar	1	1%
Total	96	100%

FIGURA N°8



COMENTARIO: El 63% de las personas encuestadas, respondieron que son excelentes las condiciones físicoambientales de la Alcaldía; un 20% opinó que son muy buenas; el 9% las calificó como buenas; un 7% como regulares y finalmente, sólo un 2% señaló que necesitan mejorar. Esta información indica que los usuarios perciben que las condiciones físicoambientales con que cuenta la Alcaldía son las adecuadas para la prestación de los servicios.

Pregunta N° 9

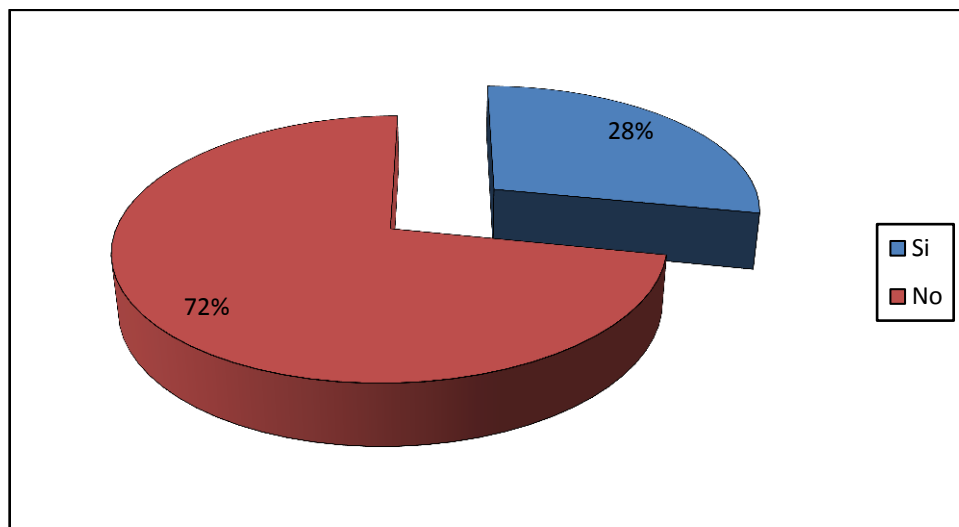
¿Considera que la Alcaldía se preocupa por llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario?

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

CUADRO N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	28%
No	69	72%
Total	96	100%

FIGURA N° 9



COMENTARIO: El 72% de las personas encuestadas manifestaron que la Alcaldía no realiza proyectos que contribuyan al desarrollo comunitario; mientras que el restante 28% contestaron que sí se han realizado este tipo de proyectos. Lo cual indica que, la gestión municipal no ha procurado la asignación de recursos a obras de desarrollo comunitario que beneficien a su población.

Pregunta N° 10

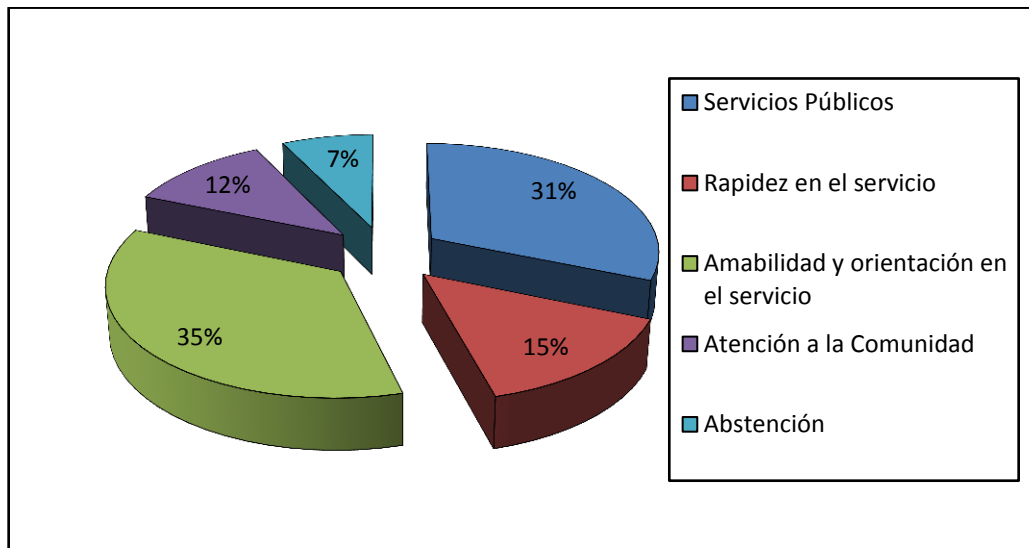
A criterio personal, ¿qué aspectos tendría que mejorar la Alcaldía en el servicio que brinda a los usuarios?

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

CUADRO N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicios Públicos	30	31%
Rapidez en el servicio	14	15%
Amabilidad y orientación en el servicio	34	35%
Atención a la Comunidad	11	12%
Abstención	7	7%
Total	96	100%

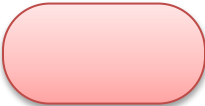
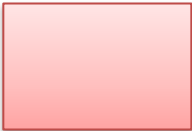
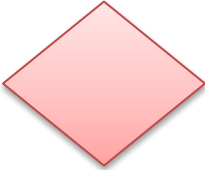

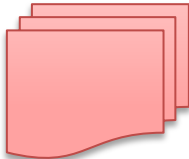
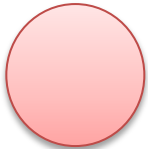
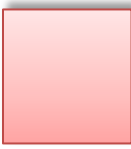

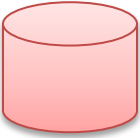

FIGURA N° 10



COMENTARIO: Para los usuarios encuestados los principales aspectos que necesita mejorar la Alcaldía para prestar de manera eficiente los servicios son: mejorar la amabilidad del personal y la orientación que brindan al usuario 35%; mejorar los servicios públicos, como la recolección de la basura, alumbrado eléctrico entre otros 31%; así como también la rapidez en el servicio 15% y los demás aspectos que obtuvieron menor porcentaje se observan con claridad en la figura No. 10. Lo anterior, significa que los usuarios demandan una atención personalizada, amable, ágil y oportuna para satisfacer sus necesidades.

Anexo N° 7

SIMBOLOGÍA DEL AMERICAN NACIONAL STANDARD INSTITUTE (ANSI) PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS.

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI"- "NO".		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos.		Inspección/Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión.
	Conector de Proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de Datos/Aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Anexo N° 8

DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LOS PROCESOS ACTUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR, TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES.

A. DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.

Proceso actual de asentamiento de recién nacidos.

1. Llega el usuario y solicita la partida de nacimiento.
2. Auxiliar de registro del estado familiar, recibe documentos necesarios.
3. Auxiliar digita la partida de nacimiento.
4. Jefe del Registro del Estado Familiar, firma y sella la partida del recién nacido.
5. Usuario recibe la partida de recién nacido.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad orientada a corroborar la información redactada en la partida para evitar equivocaciones.

Proceso actual de extensión de carnet de minoridad.

1. Llega el usuario y solicita carnet de minoridad.

2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela el valor del carnet en Tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar elabora carnet en formulario.
5. Jefe de registro del estado familiar firma y sella el carnet.
6. Usuario estampa sus huellas y firma en el carnet.
7. Usuario recibe el carnet de minoridad.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- Existe omisión de la actividad donde se solicita datos personales al usuario.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión del carnet.

Proceso actual de celebración de matrimonio.

1. Llega el usuario y presenta escritura pública del matrimonio en correspondencia.
2. Recibe escritura para la inscripción al Registro del Estado Familiar.
3. Extiende certificación.
4. Asienta la partida en el libro de registros de matrimonio.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación con respecto al tiempo (días) que requiere el trámite.

- Existe omisión de la actividad donde se entrega la partida de matrimonio.

Proceso actual de extensión de partida de defunción.

1. Llega el usuario y solicita partida de defunción.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela la tasa por extender el documento en tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar elabora la partida de defunción.
5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de defunción.
6. Usuario recibe la partida de defunción.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- Existe omisión de la actividad en donde se registra los datos de la persona fallecida en cuadro estadístico.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión de la partida de defunción.

Proceso actual de extensión de partida de divorcio.

1. Llega el usuario y solicita partida de divorcio.
2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar, recibe documentos necesarios.
3. Usuario cancela el valor por extender el documento en Tesorería.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar llena estadístico de divorcio.

5. Auxiliar de Registro del Estado Familiar procede al asentamiento de la partida de divorcio en el respectivo libro.

6. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de divorcio.

7. Usuario recibe la partida de divorcio.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.

- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.

- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.

- Existe omisión de la actividad en donde se verifica por medio de los datos que contiene la sentencia la existencia del matrimonio en el respectivo libro.

- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la extensión de la partida de divorcio.

Proceso actual de certificación de partida de nacimiento.

1. Llega el usuario y solicita partida de nacimiento.

2. Auxiliar de Registro del Estado Familiar solicita a la persona datos generales.

3. Usuario cancela el valor de la partida de nacimiento en Tesorería.

4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar digita la partida de nacimiento.

5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella la partida de nacimiento.

6. Usuario recibe la partida de nacimiento.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.

- No aclara que datos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- La actividad 3, no menciona el monto a cancelar por la certificación de la partida de nacimiento.

Proceso actual de extensión de reposiciones.

1. Llega y solicita reposición de documentos.
2. Usuario cancela el valor de la solicitud de reposición en Tesorería.
3. Auxiliar de Registro del Estado Familiar recibe la solicitud de reposición del documento, sella y ubica el nuevo número y folio del documento.
4. Auxiliar de Registro del Estado Familiar digita el documento solicitado.
5. Jefe de Registro del Estado Familiar firma y sella documento.
6. Usuario recibe documento.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- No aclara que documentos son los que pueden ser sujeto de reposición en la actividad 1.
- Existe omisión de actividades con respecto a la adquisición de solicitud de reposición por parte del usuario.
- La actividad 2, no menciona el monto a cancelar por la solicitud de reposición.

B. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.

Este departamento no cuenta con procesos escritos, por lo que se proponen los procesos de Manejo de Caja de Ingreso Diario y de Control de Egresos Municipales en base al trabajo que se realiza actualmente en el departamento. Estos procesos pueden observarse en el contenido del Programa.

C. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Proceso actual de declaración de impuestos y determinación de pago mensual.

1. Llega el usuario presenta el balance general de activos que tienen en la municipalidad.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los balances de declaración de impuestos.
3. Jefe de Cuentas Corrientes determina el pago mensual.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes elabora la orden de pago mensual del impuesto.
5. Usuario recibe la orden de pago mensual del impuesto.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- No existe una actividad en donde se verifique los datos de los balances.
- Existe omisión de actividades con respecto al registro del balance para actualizar la cuenta según su año correspondiente.

Proceso actual de emisión de solvencia.

1. Llega el usuario y solicita solvencia municipal.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe documentos necesarios.
3. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes 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.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes elabora solvencia.
5. Jefe de Cuentas Corrientes recibe, firma y sella solvencia.
6. El Sr. Alcalde recibe, firma y sella solvencia.
7. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes entrega de la solvencia al usuario.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se verifique los datos de la solvencia extendida para evitar confusiones.

Proceso actual de pago de impuesto de comercio.

1. Llega el usuario a pagar el impuesto.

2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe documentos necesarios.
3. Archivista de Cuentas Corrientes busca en los libros de índice por nombre y apellido la tarjeta correspondiente de control del impuesto.
4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.
5. Usuario cancela orden de pago extendida por la Secretaria/Auxiliar en Tesorería.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se actualice el estado de cuenta del usuario para evitar futuros cobros indebidos.

Proceso actual de pago de impuesto de inmueble.

1. Llega el usuario a pagar el impuesto.
2. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los documentos necesarios.
3. Archivista y Secretaria/Auxiliar de Cuentas Corrientes busca en el sistema la cuenta.

4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes le menciona el estado de cuenta y cuantos meses desea cancelar.

5. Usuario cancela orden de pago en tesorería

6. Usuario Recibe el reporte de su saldo.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.

- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.

- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.

- No existe una actividad en donde quede registrado el monto a cancelar y el saldo pendiente.

Proceso actual de reclamo por impuesto.

1. Llega el usuario y presenta reclamo.

2. Secretaria/ Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes recibe los documentos necesarios.

3. Archivista y Secretaria/Auxiliar Cuentas Corrientes verifica en el sistema la tarifa, corroborando la cuenta sí es correcta o existe error en el estado de cuenta.

4. Secretaria/Auxiliar del Jefe de Cuentas Corrientes rectifica cuenta si ha existido alguna equivocación en el cobro de impuesto para que el saldo sea abonado inmediatamente.

5. Usuario recibe el estado de cuenta con su saldo correcto.

Deficiencias.

- No existe un tiempo establecido para cada una de las actividades.
- Falta de orientación a la hora de solicitar los documentos respectivos en la actividad 2.
- No aclara que documentos son los que requiere el trámite en la actividad 2.
- No existe una actividad en donde se dialogue con el usuario para tratar de llegar a un acuerdo favorable.

Anexo N° 9

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CALIDAD EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

