

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TEMA:**

**“APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL  
APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN LA  
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA  
CIUDAD DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**MAURA LISSETT DELGADO GALEAS  
VÍCTOR ALFONSO GARCÍA GONZÁLEZ  
RITA YANIRA MARTÍNEZ IRAHETA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, OCTUBRE 2014.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lobo

Vicerrectora Académica : Maestra Ana María Glower de Alvarado

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

Decano : Master. Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano : Lic. Alvarado Edgardo Calero Rodas

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor).

Octubre 2014

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS.**

Culminar este trabajo de investigación no hubiese sido posible sin el apoyo de muchas personas que me han acompañado hasta el final. Mis más sinceros agradecimientos a:

A **Dios todopoderoso**, Que siempre me ha acompañado en lo largo de mi vida, fortaleciéndome cada día para lograr mis sueños. Gracias Señor por darme unos padres ejemplares; A **mis queridos padres** Rosa Lilian Gáneas y Juan Pablo Delgado, gracias por darme la vida, la sabiduría y por todo el apoyo incondicional que me han dado en los objetivos que persigo. A **mis hermanos y hermanas**, por motivarme, confiar y creer en mí. A **mi familia** por ser parte esencial y estar siempre presente; a **todos mis maestros**, que transmitieron su conocimiento para poder realizar este logro; a **mis compañeros**, Rita Martínez y Víctor García, por el esfuerzo durante todo el transcurso de la carrera, a **mi asesor**, Lic. Ricardo Rebollo, por su apoyo profesional, tiempo, comprensión, paciencia y orientación.

### **MAURA LISSETT DELGADO GALEAS.**

Primeramente agradecer infinitamente a **Dios** por darme la sabiduría y la fortaleza necesaria para poder alcanzar esta meta. Especialmente a mi **Madrecita** (Q.D.D.G) quien fue la que me impulsó a estudiar, a mi **Papá** por el apoyo que me ha brindado. A mis **hermanos** y en especial a mi hermano Baltazar por todo su apoyo. A mi **Novia** por la paciencia y comprensión que me ha dado durante mi estudio y a toda mi **Familia y Amigos** que han dado su apoyo incondicional y sus palabras de aliento. A mis **compañeras del trabajo de investigación**, por que logramos ser un buen equipo de trabajo, y finalmente quiero agradecer a nuestro **docente director** por todos los conocimientos compartidos a lo largo de este proceso.

### **VÍCTOR ALFONSO GARCÍA GONZÁLEZ.**

A **Dios** por ser mi creador y bendecirme siempre. A **mis padres** Concepción Martínez y Vilma Iraheta por su ejemplo y su apoyo incondicional. A **mis hermanas y hermanos** especialmente a Maricela y David por su cariño, su colaboración y sus ánimos. A **mis amigas y amigos** por su amistad y sus palabras de aliento. A **mis compañeros y docente asesor** por compartir su esfuerzo, dedicación y conocimientos para culminar este trabajo de investigación.

### **RITA YANIRA MARTÍNEZ IRAHETA.**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE Y GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.</b>	
A. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	1
1. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	1
a. Escuela de administración científica.....	1
b. Escuela de administración clásica.....	1
c. Proceso.....	3
d. Concepto de administración.....	3
e. Proceso administrativo.....	4
f. Etapas del proceso administrativo.....	5
g. Recurso humano.....	8
h. Talento humano.....	11
i. Capital humano.....	12
j. Servicio al cliente.....	13
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.....	18
1. Antecedentes.....	19
2. Filosofía municipal.....	20
a. Visión.....	20
b. Misión.....	20
c. Estructura organizativa.....	21
3. Marco legal de la alcaldía.....	22
a. Constitución de la república.....	22
b. Código municipal.....	23
c. Ley orgánica de administración financiera del estado.....	24

d. Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública. ....	25
e. Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.....	25
f. Ley de la carrera administrativa municipal. ....	26

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.**

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	27
1. Objetivo general. ....	27
2. Objetivos específicos.....	27
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	27
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	28
1. Método de investigación. ....	28
a. Método científico. ....	28
2. Tipo de investigación. ....	29
3. Tipo de diseño de la investigación. ....	29
4. Técnicas de investigación.....	29
a. Entrevista.....	29
b. Encuesta. ....	30
c. Observación.....	30
5. Instrumentos de recolección de información.....	30
a. Guía de entrevista.....	30
b. Cuestionario ....	30
c. Lista de cotejo ....	31
6. Fuentes de recolección de información.....	31
a. Primarias. ....	31
b. Secundarias. ....	31
7. Ámbito de la información. ....	31
8. Unidades de análisis. ....	31
9. Determinación del universo y muestra. ....	32
a. Universo. ....	32
b. Población.....	32

c.	Muestra.....	32
d.	Censo.....	32
e.	Cálculo de la muestra.....	32
f.	Distribución.....	34
h.	Tabulación y análisis de resultados.....	34
i.	Resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación.....	34
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO AL SERVICIO AL CLIENTE CON EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....	46
1.	Planeación.....	46
2.	Organización.....	47
3.	Dirección.....	48
4.	Control.....	49
5.	Atención y servicio al cliente.....	49
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
1.	Conclusiones.....	50
2.	Recomendaciones.....	51
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.</b>		
A.	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	53
1.	PLANEACIÓN.....	53
a.	Visión.....	53
b.	Misión.....	53
c.	Valores.....	54
d.	Objetivos.....	54
e.	Políticas.....	55
2.	ORGANIZACIÓN.....	55
a.	Estructura organizacional.....	55
b.	Herramientas administrativas dentro de la etapa de la organización.....	57
3.	DIRECCIÓN.....	59
a.	Comunicación.....	59

b. Instrumentos para motivar al empleado de la alcaldía municipal de la ciudad de San Lorenzo. ....	64
4. CONTROL.....	66
a. Control del recurso humano. ....	66
B. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	75
1. INSTRUCTIVO PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL SOBRE EL TRATO, MANEJO Y ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	75
a. El cliente enojado. ....	75
b. El cliente impaciente. ....	75
c. El cliente asustado. ....	76
d. El cliente insultado. ....	76
e. El cliente confuso. ....	76
f. El cliente que interrumpe. ....	76
g. El cliente hablador. ....	77
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	77
1. Determinación de los recursos necesarios para la implementación del proceso administrativo.....	77
a. Presupuesto del Recurso Humano. ....	77
b. Presupuesto de Recursos Materiales. ....	78
c. Recursos Financieros.....	79
d. Cronograma de actividades. ....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N°1: Conceptos de administración.	3
CUADRO N°2: Clasificación de los clientes.	14
CUADRO N°3: Resumen de muestra.	34
CUADRO N°4: Resumen de la entrevista.	36
CUADRO N°5: Acciones para mejorar la comunicación.	62
CUADRO N°6: Acciones específicas que mejoran la comunicación.	63
CUADRO N°7: Toma de decisiones.	64
CUADRO N°8: Elementos para la elaboración de la bases de datos de los empleados.	67
CUADRO N°9: Plan general de capacitaciones.	70
CUADRO N°10: Programa de capacitaciones.	71
CUADRO N°11: Planilla.	78
CUADRO N°12: Mobiliario y equipo.	78
CUADRO N°13: Papelería y artículos de oficina.	79
CUADRO N°14: Presupuesto total para la implementación del proceso administrativo.	80

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación desarrollado en la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, se realizó con el fin de fortalecer el proceso administrativo, por medio del cual se busca aprovechar el talento humano y que este contribuya en el servicio y atención de los usuarios de dicha institución.

La idea de la investigación surge debido a que en la Alcaldía Municipal no cuentan con procesos administrativos documentados que contribuyan a desarrollar de manera eficiente el proceso administrativo en cuanto a la planeación, organización, dirección y control, lo cual lo realizan de forma empírica, lo anterior refleja los factores que se deben fortalecer.

El objetivo principal fue la aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano en la atención y el servicio al cliente. Posteriormente para ello se creó un Marco teórico de Referencia que definiera los tópicos relacionados con la temática en estudio, luego se realizó la Investigación de Campo con la intención de poder realizar el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal.

La metodología utilizada para realizar la Investigación consistió inicialmente con una investigación bibliográfica, luego se procedió a realizar una Investigación de Campo utilizando el método científico, a través de diferentes técnicas: Entrevista, Encuesta y Observación Directa con sus respectivos instrumentos: Cuestionario, Lista de cotejo y Guía de preguntas; dichos instrumentos nos facilitó la recopilación, tabulación, análisis e interpretación de la información la cual fue el fundamento para la elaboración del Diagnóstico de la situación actual, con lo cual se delimitaron los factores administrativos que presentan deficiencias dentro de la administración de la Alcaldía y esto contribuyó a afirmar la necesidad de aplicación de la propuesta anterior.

Por otra parte es necesario mejorar las condiciones laborales, comunicación e infraestructura dentro de la institución lo cual mejorará el clima organizacional, así como la señalización interna, para que

facilita a los usuarios la identificación de las respectivas unidades, así mismo capacitar al personal en cuanto a la atención de los diferentes tipos de cliente y la forma de cómo dar el servicio y la atención.

Por tal razón es necesario que la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, realice sus procesos administrativos auxiliados de herramientas que estén documentadas, por ello se recomienda la aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano que contribuya en la atención al usuario de los servicios municipales, además se sugiere se realice la respectiva implementación.

## INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo, es un conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración interrelacionándola con la ejecución de sus operaciones por lo que es necesaria su implementación en las instituciones enfocándola para hacer más efectivo el servicio al cliente y los procesos que se generan dentro del entorno interno laboral.

Razón por la que la siguiente investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, del Departamento de San Vicente, con el propósito de fortalecer y contribuir a la eficiencia con que se hace el trabajo. Este documento consta de tres capítulos que serán detallados a continuación:

- En el primer capítulo se puntualiza el marco teórico sobre la administración además contiene lo que es el proceso administrativo, talento humano y el servicio al cliente; de igual manera generalidades de la Alcaldía y el marco legal por la que está se regula.
- En el segundo capítulo se presenta la investigación de campo, y la metodología que se siguió para la obtención de la información cuyo objetivo fue determinar la aplicación actual del proceso administrativo orientado a la atención y servicio al cliente, y determinar las conclusiones y recomendaciones respectivas del caso.
- El tercer y último capítulo, comprende la propuesta del grupo de trabajo sobre la aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano que contribuya en la atención y servicio al cliente, para lo cual se detalla en la planeación la filosofía municipal, en la organización la nueva estructura organizacional junto con las herramientas administrativas(manuales), en la dirección se detalla el proceso que debe seguirse para la comunicación así como también un plan de incentivos, en el control se describe como se debería de evaluar y capacitar al personal de la Alcaldía, a la vez se plantea el trato que se

le debe dar a cada uno de los tipos de clientes que existen y posteriormente se presenta el presupuesto de la implementación de la propuesta.

Por último, está investigación contiene la bibliografía que fue consultada, los anexos, que son partes importantes del trabajo, pero a la vez relevantes para fundamentar la investigación, como lo son el formato de los cuestionarios, encuestas una orientada al personal de la institución y la otra orientada a los habitantes de San Lorenzo, de igual manera planes orientados a la mejora del servicio al usuario y al aprovechamiento del talento humano.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE Y GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.**

## **A. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

### **1. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

“La escuela de la administración se desarrolló en los Estados Unidos durante los gobiernos de los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson. En este contexto nace la escuela de la Teoría Clásica.

Esta escuela se divide en cuatro corrientes principales, que tratan de establecer principios de aplicación universal, analizando la naturaleza y estructura de la Administración:

#### **a. Escuela de administración científica.**

Alrededor de 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen Science of Management, de Henry Towne, de 1890, La Administración científica, de Frederick Winslow Taylor (1911), El estudio aplicado del movimiento, de Frank y Lilian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company.

#### **b. Escuela de administración clásica.**

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los catorce principios de la administración en su libro Administración general e industrial:

- i. Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.

- ii. Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- iii. Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- iv. Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- v. Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
- vi. División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- vii. Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- viii. Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
- ix. Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- x. Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- xi. Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

- xii. Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.
- xiii. Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
- xiv. Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.”<sup>1</sup>

**c. Proceso.**

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados”<sup>2</sup>

“Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin”<sup>3</sup>

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se plantea la siguiente definición de proceso una agrupación de actividades coordinadas, sistematizadas y dirigidas a un fin determinado.

**d. Concepto de administración.**

CUADRO N°1: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter</b>	El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos obtenidos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.
<b>Stephen P. Robbins y Mary Coulter</b>	Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.
<b>Idalberto Chiavenato</b>	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

<sup>1</sup>James Stoner, Edgar Freeman, Administración, México, Prentice Hall, año 2003, página 31 y 53.

<sup>2</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

<sup>3</sup><http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

Se pueden encontrar tres ideas importantes como conclusión de estas definiciones que son: las funciones básicas de la administración, el logro de metas en un organismo y la consecución de metas con eficacia y eficiencia.

Por lo que entonces se define administración como, el conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar los objetivos o metas de la organización y así lograr coordinación de las diferentes áreas funcionales para su efectivo desempeño.

#### **e. Proceso administrativo.**

“El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de: Planeación, organización, dirección y control”<sup>4</sup>

“Es un conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa. Las etapas básicas del proceso administrativo son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control”<sup>5</sup>.

El proceso administrativo es una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y que generalmente es el administrador de una organización quien las realiza para aprovechar los recursos con los que cuenta dicha organización.

Idalberto Chiavenato lo define “proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles y funciones, se comprometan continuamente en actividades interrelacionadas como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.”

El proceso administrativo es base fundamental para el logro de los objetivos planteados por la institución porque muestra una secuencia lógica y ordenada del proceso a seguir.

Según Agustín Reyes Ponce, los divide en dos partes:

#### “Elementos de la mecánica administrativa:

- Previsión
- Planeación

<sup>4</sup>Bernal, Cesar A., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglos XXI, Pearson Educación, 1° Edición, Pág.40

<sup>5</sup>Tomado de: scielo. Capítulo II. Administración de Recursos Humanos, obtenida el 04 de julio de 2013. De [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci_arttext)

- Organización

Elementos de la dinámica administrativa:

- Integración
- Dirección
- Control”

Las etapas que comprende el proceso administrativo varían de autor tal como se puede analizar anteriormente pero generalmente se aplica las cuatro etapas básicas que son planeación, organización, dirección y control; tal como se detalla a continuación.

**f. Etapas del proceso administrativo.**

*i. Planeación.*

“Definición de los objetivos de la organización, establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.”<sup>6</sup>

“Es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. O dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que pueden realizarse y escoger la mejor.”<sup>7</sup>

Según propuestas anteriores se puede decir que planeación es básicamente elegir y fijar los objetivos de la organización, en el que se determinará las políticas, procedimientos, métodos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además un factor importante como lo es la toma de decisiones para lograr la obtención de los objetivos establecidos.

En esta fase se responde a la pregunta ¿Qué se quiere obtener? ; Es decir que lo que se determinan son los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, se definen los resultados que se pretenden obtener y las estrategias a seguir.

Es importante la planeación por las siguientes razones:

- Detección de una oportunidad.
- Establecimiento de objetivos.

<sup>6</sup>Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Pearson Education, 10° Edición ,pág 145

<sup>7</sup> Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1° Edición, Pág. 100

- Identificación de las alternativas.
- Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de los planes de apoyo.
- Elaboración de los presupuestos.
- Minimiza costos.

Entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos:

- Ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros.
- Permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial.
- Ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

## *ii. Organización.*

“Distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización.”<sup>8</sup>

“Se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.”<sup>9</sup>

“Es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos”<sup>10</sup>

Fase que permite establecerse la siguiente interrogante ¿Cómo se hace? Es decir identificar con que se cuenta, quien lo hará, un establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La cual debe de estar diseñada de manera que sea clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionen mal asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos.

<sup>8</sup>Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Pearson Education, 10° Edición ,pág 185

<sup>9</sup> <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-17.htm>

<sup>10</sup>Chiavenato, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Mc Graw Hill,1° Edición, Pág. 17

De lo anterior se puede decir que organizar es un orden, darle una estructura administrativa donde se defina la relación de autoridad y responsabilidad en la asignación de las diferentes actividades para el desarrollo de un objetivo en común.

### *iii. Dirección.*

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz lo planes señalados”<sup>11</sup>

“Es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios científicos y morales y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana, con todos sus potenciales y limitaciones.”<sup>12</sup>

Es la fase que permite verificar que se haga la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Logrando la realización efectiva de todo lo planeado, ejercido a base de decisiones.

### *iv. Control.*

“El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido”<sup>13</sup>

“Proceso que consiste en definir indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en las organizaciones, es decir, proveer a estas de información que les indique como está siendo su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúan, con el propósito de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los objetivos de manera óptima.”<sup>14</sup>

“Es vigilar para que todas las acciones y operaciones en todo momento, se efectúen de acuerdo con el plan adoptado, con las órdenes dadas y con los principios establecidos.”<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, Limusa Noriega Editores, 1998, Pág. 29

<sup>12</sup> Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1° Edición, Pág. 245

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Mc Graw Hill, 1° Edición, Pág. 18

<sup>14</sup> Bernal, Cesar A., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglos XXI, Pearson Educación, 1° Edición, Pág.147

<sup>15</sup> Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1° Edición, Pág. 315

De lo anterior se puede decir que la fase de control es el proceso de monitorear, comparar y corregir el desempeño de la elaboración del plan establecido.

Última etapa del proceso administrativo, en la que se realiza la siguiente pregunta ¿Cómo se ha efectuado?, es decir por medio de la respuesta se verifica la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

#### **g. Recurso humano.**

“Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.”<sup>16</sup>

Es la “Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”<sup>17</sup>

“La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.”<sup>18</sup>

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las <personas> o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”<sup>19</sup>

“La administración de recursos humanos es el área que constituye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.”<sup>20</sup>

La administración de recursos humanos es el conjunto de actividades que se llevan a cabo al momento de contratar y desarrollar a una persona dentro de una empresa, involucra todos los procesos de inducción, capacitación, remuneración, incentivos y otros aspectos importantes en la administración de las personas que trabajan en la organización.

---

<sup>16</sup> Gary Dessler, Administración de recursos humanos, 11° edición, 2009.

<sup>17</sup> R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 11° edición, 2010.

<sup>18</sup> George T. Milkovich y John w. Boudreau, Human Resource Management, Irwin, Burr Ridge, Ill, 1994, P. 3

<sup>19</sup> Garry Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, P. 2

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, pág. 9

### **Aspectos fundamentales de la administración moderna de los recursos humanos.<sup>21</sup>**

- LAS PERSONAS COMO SERES HUMANOS, dotados de personalidad propia y profundamente diferente entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
- LAS PERSONAS COMO ACTIVADORES DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- LAS PERSONAS COMO ASOCIADAS DE LA ORGANIZACIÓN, capaces de conducirla a la excelencia y éxito, como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.
- LAS PERSONAS COMO TALENTOS PROVEEDORES DE COMPETENCIAS, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equiparse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- LAS PERSONAS COMO EL CAPITAL HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

### **Objetivos de la administración de recursos humanos.<sup>22</sup>**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

---

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, páginas 10 y 11.

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, páginas 11 y 12.

Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas contribuir a la eficacia de la organización:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.** La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de la ARH sin conocer el negocio de una organización.
- **Proporcionar competitividad a la organización.** Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, asociados y empleados.
- **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.** Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar el reconocimiento y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

### ¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?<sup>23</sup>

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanzan metas y objetivos.

La ARH se refiere a políticas y a las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, páginas 14 y 15.

- Diseñar el trabajo, individual o equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

#### **h. Talento humano.**

Es la “Utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”<sup>24</sup>

El talento humano “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”<sup>25</sup>

“Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

<sup>24</sup>Mondy, R. Wayne y Robert M., .Administración de Recursos Humanos. 6° edición, Prentice Hall, 1997,Pág. 4

<sup>25</sup><http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa en la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización solo para la ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. <sup>26</sup>

Es decir como talento humano se define a la capacidad que posee un asociado de una organización para desempeñar una actividad. Por lo que es importante destacar que son las características, capacidades, destrezas que posee un empleado en las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar así mejor sus actividades laborales y así crear a profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a Talento Organizativo.

#### i. **Capital humano.**<sup>27</sup>

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- **Talentos.** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el

<sup>26</sup>Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, página 50

<sup>27</sup>Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, página 52

talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

- **Contexto.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

**Una arquitectura organizacional** con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

**Una cultura organizacional** democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

**Un estilo de administración** sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (Empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

#### **j. Servicio al cliente.**

Para poder definir lo que es servicio al cliente es necesario describir que es cliente.

##### *i. Cliente.*

“La persona más importante en nuestro negocio (actividad) de personas.”<sup>28</sup>

“Es la persona, empresa u organización que adquiere productos o servicios con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad, es decir que es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.”<sup>29</sup>

<sup>28</sup>García Ortiz, Francisco y Gil Muela, Mario; Técnicas de Servicio y Atención al cliente, Ediciones Paraninfo, 2º Edición, Pág. 151

<sup>29</sup><http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

“Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor”<sup>30</sup>

Es decir cliente es la persona u organización que busca adquirir un producto o servicio para satisfacer una necesidad y cuando un cliente recibe un buen servicio este regresara con la confianza de recibir lo mismo, porque él se va con la satisfacción de que adquirió lo que buscaba.

*ii. Clasificación de los clientes.*

Según Francisco García Ortiz, en su libro Técnicas de Servicio y Atención al cliente las divide por su carácter y su comportamiento:

CUADRO N°2: CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.

<b>Según su carácter</b>	
<b>Alegre y afectivo</b>	Sentido de humor comprensivo
<b>Energético y práctico</b>	Exigente, enojado, impaciente, concedor y caprichoso.
<b>Tímido</b>	Difícil pasar desapercibido, no se queja si es insultado, no da opción al error y si se produce no vuelve.
<b>Según su comportamiento</b>	
<b>Charlatán</b>	Con tendencia a monopolizar nuestro tiempo contándonos cualquier cosa.
<b>Indeciso</b>	No sabe exactamente lo que quiere.
<b>Inspector</b>	Realiza comentarios generalmente negativos después de analizar todo.

El concepto de cliente ha venido evolucionando y con ello se clasifican diferentes tipos de clientes de los que se detallan a continuación:

- **Cientes Actuales:** Son aquellos que adquieren un producto o servicio y lo realizan de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Se dividen en cuatro tipos de

<sup>30</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa))

clientes, según su frecuencia, nivel de satisfacción y grado de influencia en las organizaciones.

- **Cientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están adquiriendo productos o servicios o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última adquisición de producto o servicio compra hace bastante tiempo.
- **Cientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la organización, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
- **Cientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la organización, el producto o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable.
- **Cientes Influyentes:** se refiere al grado de influencia que tiene el cliente en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece.
- **Cientes Potenciales:** Son aquellos que no le adquieren ningún producto o servicio a la organización en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria es decir el poder de adquirir.

### *iii. Necesidades de los clientes.*

Para conocer cuáles son las necesidades del cliente, es necesario tener claro el concepto de la palabra necesidad por lo que se analiza el concepto de Kotler “La necesidad humana son estados de privación percibida”; otro autor que hace énfasis en el significado de necesidad es Abraham Maslow y dice “una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”; para ello las jerarquizó en cinco tipos: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

De lo anterior se puede decir que las necesidades son carencias que las personas desean satisfacer por lo que una organización debe ser astuta y saber qué es lo que el cliente necesita y aprovechar la oportunidad para brindar el mejor servicio o producto para que sea adquirido por él.

*iv. Prestación de servicio al cliente.*

La prestación de servicios es un conjunto de actividades que se ofrecen en una empresa u organización con el objetivo de que el cliente obtenga lo que desea en el momento, es decir el suministrador es quien ofrece lo que el cliente busca.

- **Importancia de los servicios.**

La importancia de brindar un buen servicio al cliente radica en que los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, una rápida atención, un trato personalizado.

Para ello debemos capacitar a todo el personal. Todos deben estar motivados en brindar una buena atención al cliente, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

- **Planeación de los servicios.**

Para que en una organización desarrolle un buen servicio al cliente se tiene que generar una planeación de ellos, es decir que la persona encargada de la institución establezca objetivos priorizados al buen desempeño de sus empleados y al resultado que se obtiene mediante la satisfacción del cliente.

**Planeación Estratégica.**

El planeamiento estratégico será diseñado por los responsables de una organización en el que se reflejarán cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo establecido. De igual manera ellos serán los encargados de verificar la ejecución del mismo.

Para la identificación de cada uno de los problemas que una compañía tiene con el servicio al cliente, basta con un análisis detenido frente a una posición personal de los clientes en una empresa en el momento de ser atendidos.

**Planeación táctica o funcional.**

Como su nombre lo indica este plan muestra las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las metas establecidas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo y son

establecidos por coordinadores de nivel medio o gerentes de áreas funcionales y de esta manera lo que se busca es poner en práctica los recursos que se cuentan en la organización.

### **Planeación operativa.**

El plan operativo describe el día a día del desarrollo de la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo.

Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

#### **v. *Servicio al cliente.***

Cuando se habla de atención al cliente se refiere al servicio que se proporciona a una persona en busca de satisfacer ciertas necesidades y peticiones de esta misma; no es lo mismo hablar de “atención al cliente” que “servicio al cliente”, la atención es “trato” y el servicio es la “disposición a servir.”

El servicio al cliente se refiere al ofrecimiento de un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento oportuno y que se asegure un uso correcto del mismo.

Un buen servicio al cliente es un elemento importante dentro de la organización pues sirve de medio para enfatizar en los clientes los prioritarios que son para la organización porque es de reconocer que el cliente es la razón de ser de una empresa y como tal se le debe entregar más de lo que espera.

Por tanto cualquier institución tiene contacto con los clientes y por lo que, debe tener una buena comunicación ya que es fundamental, pero hay que tener en cuenta que debemos saber cómo interpretar la comunicación con el cliente ya que como sabemos la comunicación no es solo verbal, existe también la visual y la auditiva. Razón por la que hoy en día las Instituciones enfocan sus esfuerzos en que en sus procesos dentro de la organización vayan en mejora de las relaciones con los clientes, efectividad del recurso humano y así la optimización de costos.

### **Personal de Servicio**

“Es importante considerar una serie de rasgos y cualidades que intervienen en la relación con el cliente y ayudan a prestar un mejor servicio como dentro de los que están:

- Concentrarse en el trabajo, es decir despreocuparse de aspectos externos que no tengan relación al trabajo, donde se le dé prioridad a un mundo totalmente diferente en el que la razón de ser es la satisfacción del cliente.
- Cordialidad, en el trato con el cliente.
- Simpatía, aun cuando el estado de ánimo no es bueno.
- Ser Servicial, servir con cuidado y diligencia y mostrar predisposición para complacer al cliente.
- Diligencia, es hacer las cosas bien y con rapidez<sup>31</sup>

Cada uno de estos aspectos inciden en considerar a una persona en un profesional del servicio al cliente es decir que los hace ver de diferente perspectiva tanto en su mismo equipo laboral y así por supuesto al cliente. Como por ejemplo:

- Favorece un mejor ambiente laboral
- Mejora las relaciones en el ámbito laboral como con el cliente.
- Incremento en el rendimiento laboral.
- Evita conflicto con los clientes.
- Proporciona agradecimiento al cliente.
- Proporciona satisfacción personal.
- Le convierte en un buen empleado.

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.**

A continuación se presenta una descripción de la “Alcaldía Municipal de la ciudad de San Lorenzo”, información proporcionada por la administración de la Alcaldía.

---

<sup>31</sup>García Ortiz, Francisco y Gil Muela, Mario; Técnicas de Servicio y Atención al cliente, Ediciones Paraninfo, 2º Edición, Pág. 136-137

## 1. Antecedentes.

La Alcaldía Municipal de San Lorenzo, es una institución autónoma del gobierno de la República de El Salvador, la cual surge con el propósito de constituir una unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal.

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, San Lorenzo era una de las haciendas situadas en el extenso partido de San Vicente y a la sazón propiedad de Don José María Rodríguez. En esa hacienda se formó un caserío o valle que se erigió en pueblo, según versiones tradicionales, por el año de 1830. El nuevo municipio quedó incorporado desde su fundación en el departamento y distrito de San Vicente, y como cantón electoral de El Salvador figura en la Ley de 18 de febrero de 1841.

Al crearse el distrito de San Sebastián, por Ley de 10 de febrero de 1873, el pueblo de San Lorenzo se segregó del distrito de San Vicente y se incorporó en esta nueva unidad política administrativa. Durante la administración constitucional del general don Francisco Menéndez y por “Decreto Legislativo de 27 de marzo de 1888, este pueblo fue honrado con el título de villa. En 1890 tenía 2,190 habitantes.”<sup>32</sup>

San Lorenzo es un municipio del departamento de San Vicente, El Salvador. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de “6,055 habitantes.”<sup>33</sup>

La Municipalidad de San Lorenzo como institución pública es regulada principalmente por el Código Municipal y otras leyes de la República, así como asesoría por parte de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM). Por otra parte es fiscalizada y controlada por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, quien vela por el buen uso de los fondos públicos.

Para el año 2014 la Alcaldía Municipal se encuentra gobernada por el Sr. Fidencio Adilio Guzmán Acevedo, desde el 1 de mayo de 2012, El concejo municipal está formado por 6 miembros (4 regidores, el alcalde y el síndico) Cuenta con 40 empleados bajo las modalidades de Ley de salario y por contratos.

Dentro de los servicios municipales que son proporcionados, con el fin de dar un servicio a la población se encuentran los siguientes:

<sup>32</sup><http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-vicente/799.html>

<sup>33</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Lorenzo\\_\(San\\_Vicente\)](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Lorenzo_(San_Vicente))

Finanzas: En este se realizan las tareas de ejecución de proyectos, contabilidad, auditorías, tesorería, y la UACI (Unidad de Adquisición y Contratación Institucional).

Servicios Municipales: Realizando las tareas de monitorear y supervisar la prestación de servicios públicos, controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de aseo y recolección de desechos sólidos, alumbrado público, unidad de la mujer, promoción social, ambulancia, cementerio, acceso a la información pública y registro de estado familiar.

Registro de Control Tributario: Que tiene entre sus principales funciones integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes y cobros.

Así mismo la municipalidad con el objetivo de dar un mejor servicio a la población ha creado la unidad de promoción social la cual se encarga de todo lo relacionado a programas sociales los cuales son impulsados por la municipalidad ejemplo de estos son los paquetes escolares, uniformes a bachillerato, entre otros.

La alcaldía le está apostando al deporte y recreación, componente que ha potenciado a través del Instituto Municipal de Deportes y Recreación, acciones que han contribuido a que los niños, niñas y jóvenes del municipio desarrollen sus capacidades físicas, mentales logrando así espacios de sano esparcimiento, además se ha creado la casa de la juventud donde se imparten talleres de música, pintura y oficios varios.

## **2. Filosofía municipal.<sup>34</sup>**

### **a. Visión.**

Ser un municipio en el camino del desarrollo social, económico, ordenado y limpio.

### **b. Misión.**

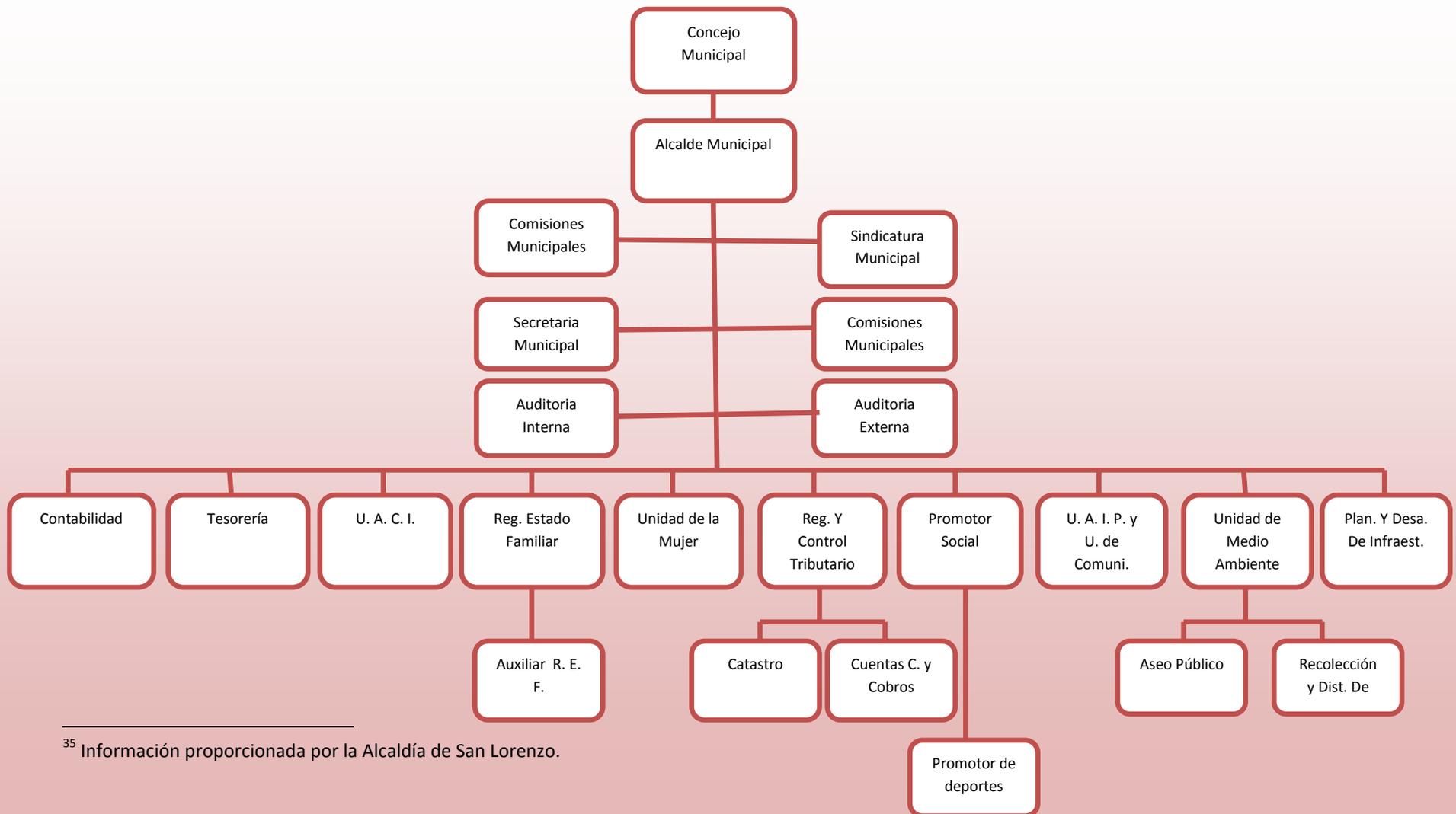
Ser una administración honesta, transparente, eficiente, al servicio de la población; que promueva el desarrollo social, económico, turístico, fomentando el deporte, la cultura y el arte; que proteja los bienes y los fondos, del estado, del municipio y de la población.

---

<sup>34</sup>Información proporcionada por la Alcaldía.

c. Estructura organizativa.<sup>35</sup>

**ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE SAN LORENZO 2014.**



<sup>35</sup> Información proporcionada por la Alcaldía de San Lorenzo.

### 3. Marco legal de la alcaldía.

Las Alcaldías Municipales de la República de El Salvador se ven en la obligación de cumplir normas legales como cualquier otra institución pública por lo que a continuación se presenta algunos aspectos normativos a las que están sujetas.

#### a. Constitución de la república.<sup>36</sup>

En la sección segunda de la Constitución de la República se establece lo siguiente:

**Art. 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.

**Art. 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.

**Art. 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;

---

<sup>36</sup><http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>.

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

5°- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

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

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

**Art. 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.

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

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

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

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

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

b. Código municipal.<sup>37</sup>

El artículo 2 del Código Municipal hace referencia a la importancia de los municipios, el cual dice de la siguiente manera:

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la parte instrumental del

---

<sup>37</sup><http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-municipal>.

municipio está 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. El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal.

También el Art. 3 del Código Municipal nos dice a cerca de la autonomía Municipal lo siguiente:

La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**c. Ley orgánica de administración financiera del estado.<sup>38</sup>**

La ley AFI en su artículo uno establece el objeto de la ley de la siguiente manera:

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto:

- a) Normar y armonizar la gestión financiera del sector público;
- b) Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

**Art. 2.-** Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter

---

<sup>38</sup><http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-organica-de-la-administracion-financiera-del-estado-SAFI>.

autónomo, inclusive la comisión ejecutiva hidroeléctrica del río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado. (2)

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. (2)

**d. Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública.<sup>39</sup>**

**Art. 1.-** La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

Las adquisiciones y contrataciones de la administración pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la ley de ética gubernamental.

**e. Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.<sup>40</sup>**

**Art. 1.-** Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma

<sup>39</sup><http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-adquisiciones-y-contrataciones-de-la-administracion-publica>.

<sup>40</sup>[http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-creacion-del-fondo-para-el-desarrollo-economico-y-social-de-los-municipios/archivo\\_documento\\_legislativo](http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-creacion-del-fondo-para-el-desarrollo-economico-y-social-de-los-municipios/archivo_documento_legislativo).

mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba. (1)(2)(3)(6)(10)

**Art. 2.-** El manejo del Fondo Municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por Decreto Legislativo número 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No 52, Tomo 294, del 17 del mismo mes y año. En el texto de la presente Ley, este organismo podrá denominarse "ISDEM".

**f. Ley de la carrera administrativa municipal.**<sup>41</sup>

Art. 1- el objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole. Cada municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

---

<sup>41</sup>[http://www.alcaldiasanjuanopico.gob.sv/wp-content/uploads/LEY\\_DE\\_LA\\_CARRERA\\_ADMINISTRATIVA\\_MUNICIPAL.pdf](http://www.alcaldiasanjuanopico.gob.sv/wp-content/uploads/LEY_DE_LA_CARRERA_ADMINISTRATIVA_MUNICIPAL.pdf)

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.**

### **A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1. Objetivo general.**

Elaborar un diagnóstico institucional que permita conocer la situación actual de la aplicación del proceso administrativo y la calidad de los servicios proporcionados por la alcaldía municipal en cuanto a la atención y servicio al cliente.

#### **2. Objetivos específicos.**

- a) Conocer la situación actual de la aplicación del proceso administrativo y el servicio que prestan a los usuarios en la alcaldía de la ciudad de San Lorenzo.
- b) Analizar los resultados obtenidos en la investigación, que mostrarán las necesidades de proponer la aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano en la atención y servicio al cliente en dicha institución.

### **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Elaborar el diagnóstico institucional en la Alcaldía municipal de la ciudad de San Lorenzo, es necesario porque permitirá conocer la situación actual de la administración, y a la vez ayudará a proponer las soluciones que fortalecerán la aplicación del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de actividades dentro de la institución con el aprovechamiento del talento del personal que a su vez dará como resultado una excelente atención y servicio al cliente.

Por lo que, se desarrollará el proceso administrativo dentro de la Alcaldía municipal.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método de investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario auxiliarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino a seguir en la realización de la búsqueda de la información, por lo que dichos métodos y técnicas se muestran a continuación:

#### **a. Método científico.**

El método que se utilizó es el método científico, ya que la serie de etapas que se recorrieron para obtener el conocimiento valido desde el punto de vista científico fueron muchas, para esto se utilizaron instrumentos en los que se esperó sean fiables teniendo la caracterización de ser:

- i. Sistemáticos.
- ii. Ordenados.
- iii. Metódicos y,
- iv. Críticos.

Para determinar la indagación de la información se realizó en base a un tipo de método los cuales se detallan a continuación:

#### ***i. Analítico***

Con este método en la investigación se estudió cada uno de los elementos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la alcaldía municipal para el caso fueron los empleados y habitantes del municipio.

#### ***ii. Sintético***

Este método permitió conocer y analizar el comportamiento de cada una de las personas estudiadas, lo que fue de mucha ayuda para relacionar los resultados con lo que debe de realizarse para mejorar cada una de las deficiencias que demostraron los resultados obtenidos.

## **2. Tipo de investigación.**

Para la realización del trabajo el tipo de investigación que se utilizó es la investigación explicativa, ya que esta tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo; Además de describir el fenómeno, también tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables; lo que nos facilitó al momento de relacionar las variables de nuestra investigación ya que no solo se identificaron los hechos si no que se determinaron las posibles causas de tal suceso.

## **3. Tipo de diseño de la investigación.**

El tipo de diseño que se utilizó para el caso de la investigación es el no experimental, con el propósito de poder describir las variables y analiza su incidencia e interrelación en determinado momento. Este tipo de diseño como su nombre lo dice no experimenta o compruebas las variables, por tal razón es el que se apegó a nuestra investigación porque no se manipularan variables solo se describirán y analizará dicho comportamiento.

## **4. Técnicas de investigación.**

La investigación está basada en diversas técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de la información en las diferentes áreas involucradas en el problema de estudio.

### **a. Entrevista.**

Consistió en una conversación preparada como una dinámica de preguntas y respuestas abiertas, en las cuales se pretendía conocer el punto de vista de los dirigentes de la Alcaldía acerca del problema estudiado.

Para el caso del trabajo de investigación se hizo necesario entrevistar al Alcalde, síndico, a concejales y a los jefes de las unidades para conocer específicamente el porqué de la situación actual en cuanto a la aplicación del proceso administrativo y de la atención y servicio prestado por los empleados en la Alcaldía.

**b. Encuesta.**

Es otra herramienta muy importante en la recolección de datos, y para este estudio se elaboró un cuestionario de preguntas con el propósito de obtener información de interés, este cuestionario estuvo dirigido a los empleados de la alcaldía y a un segmento de la población del municipio, los cuales hacen uso de los servicios que la alcaldía ofrece.

De las 6,055 personas que habitan en el municipio se les paso encuesta a una muestra de 143 habitantes, y para el caso de los empleados se tomaron a los 35 empleados que laboran en dicha alcaldía con el propósito de obtener datos más concretos y específicos.

Es importante mencionar que la recopilación de la información estuvo a cargo del equipo de trabajo, quienes establecieron la dinámica que se aplicó para la obtención de dicha información.

**c. Observación.**

Es otra técnica que se ha utilizado durante todo el desarrollo de la investigación y permitió visualizar los hechos que ocurren dentro de la Alcaldía, la observación se respaldó con una lista de cotejo que describía los criterios que se deseaban observar.

**5. Instrumentos de recolección de información.****a. Guía de entrevista**

Se utilizó la guía de entrevista porque fue la forma más especializada de obtener la información concreta y específica de la alta dirección, y esta consistió en una conversación directa con el alcalde, síndico, los concejales, los jefes de unidades y el equipo investigador donde se desarrollaron preguntas abiertas y cerradas, algo muy importante que es de mencionar es que se tomó en cuenta el tiempo con el que contaba estas personas para elaborar el tipo de preguntas, con el objetivo de no interrumpir las actividades diarias de dichas personas.

**b. Cuestionario**

Se utilizó este instrumento que permitió obtener información específica por medio de preguntas abiertas y cerradas realizadas a los empleados de la alcaldía y a la ciudadanía del municipio con el objetivo de conocer la atención y servicio prestado a los habitantes del municipio por los empleados de dicha institución.

### **c. Lista de cotejo**

Este medio de obtención de información permitió observar y cotejar una lista de criterios a evaluar con la cual se profundizó en datos importantes dentro de la investigación. Además se utilizaron recursos como: cámara fotográfica, lápiz, lapicero, libreta, entre otros recursos que el equipo creo convenientes y necesarios para guardar información, que posteriormente fue analizada.

## **6. Fuentes de recolección de información.**

### **a. Primarias.**

La información de la investigación se obtuvo de la entrevista dirigida al alcalde, los concejales y los jefes de las unidades administrativas así como también del cuestionario elaborado para los 35 empleados y la muestra de 143 usuarios de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Lorenzo, debido a que los empleados son los que prestan el servicio y los habitantes del municipio son los beneficiarios de tal servicio.

### **b. Secundarias.**

La información secundaria se recopiló de fuentes bibliográficas tales como: libros, trabajos de graduación, leyes, reglamentos, revistas, relacionadas con el tema de investigación que ayudaron a analizar, interpretar y debatir la información obtenida.

## **7. Ámbito de la información.**

El municipio de San Lorenzo fue el área geográfica donde se llevó a cabo la investigación, ya que es a donde pertenece la alcaldía por lo que se tomó en cuenta a los habitantes de dicha municipalidad para realizar las consultas pertinentes relacionadas al tema de investigación.

## **8. Unidades de análisis.**

Es la unidad de la cual se necesita información por lo que se identifican el sujeto y las unidades de estudio que nos ayudaron a llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

### **Objeto de estudio:**

Alcaldía Municipal de la ciudad de San Lorenzo.

**Unidades de estudio:**

Empleados de la alcaldía municipal.

Población usuaria de los servicios municipales de la alcaldía de San Lorenzo.

**9. Determinación del universo y muestra.****a. Universo.**

Para llevar a cabo la investigación, el universo de estudio fue la población del municipio de San Lorenzo y los empleados de la alcaldía municipal.

**b. Población.**

Para el desarrollo de dicha investigación fue necesario estudiar la población la cual está compuesta por los usuarios de los servicios municipales y el personal que labora en la alcaldía municipal de la ciudad de San Lorenzo. La población total del municipio en estudio es de “6,055 personas”<sup>42</sup> la cual se encuentra constituida por niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.

**c. Muestra.**

La investigación se ha realizado tomando como muestra la población comprendida en los siguientes rangos de 20-79 años de edad los cuales sumaron una población total de 2,893 personas entre hombres y mujeres.

**d. Censo.**

Para la realización de la investigación se llevó a cabo un censo que tomó en consideración solamente a la población que labora en la alcaldía municipal los cuales en total sumaron 40 personas.

**e. Cálculo de la muestra.**

Para el cálculo de la muestra se tomó una población finita de 2,893 personas, las cuales fueron consideradas como las que más demandaban los servicios municipales; se utilizó el Muestreo

---

<sup>42</sup>VI censo de población y vivienda 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador.

Aleatorio Simple (MAS), debido a que todos los sujetos en estudio tienen la misma probabilidad de ser encuestados; se aplicó la fórmula de población finita para determinar el tamaño de la muestra.

La fórmula con la cual se determinó el tamaño de la población es la siguiente:<sup>43</sup>

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza 95%

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

N= población

E= error permisible

Sustituyendo en la fórmula

n =? p = 0.50

Z = 1.96                      q = 0.50

N = 2,893                      E = 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(2,893)}{(0.08)^2(2,893 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

*n = 143 usuarios de los servicios municipales*

Se utilizó un nivel de confianza del 95% porque el tamaño de la población es finito, por lo que se estableció que la estimación anteriormente realizada es bastante representativa con respecto al universo; las probabilidades utilizadas para el éxito y el fracaso fueron de 0.50 cada una respectivamente, a causa de la incertidumbre con que se manipulan los resultados de la investigación; el margen de error permisible que fue utilizado es del 8%, luego de realizados los

---

<sup>43</sup> Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, 1995, El Salvador

cálculos utilizando la fórmula del (MAS) se pudo determinar el número de usuarios de los servicios municipales.

#### **f. Distribución.**

La distribución de los cuestionarios se realizó tomando como base a los usuarios que hacían mayor uso de los servicios municipales los cuales son las personas de ambo sexo entre el rango de los 20-79 años de edad.

#### **Cuadro resumen de la muestra.**

CUADRO N°3: RESUMEN DE MUESTRA.

<b>Unidad de estudio</b>	<b>Personas a encuestar.</b>
Empleados de la alcaldía municipal	35*
Usuarios de los servicios municipales	143
<b>Total</b>	<b>178</b>

\*representan los 35 empleados a los que se les paso el cuestionario exceptuando a los entrevistados.

#### **g. Procesamiento de la información.**

Los datos que resultaron durante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados a través del programa de Microsoft Excel, por medio de la utilización de esta eficiente herramienta se logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que servirán de apoyo para el grupo investigador al momento de analizar e interpretar los resultados obtenidos.

#### **h. Tabulación y análisis de resultados.**

La tabulación de la información recopilada se llevó a cabo en relación a cada una de las preguntas que poseía el instrumento; se desarrolló de forma ordenada y en concordancia con el objetivo que se perseguía, y la presentación se realizó por medio de cuadros estadísticos.

#### **i. Resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación.**

Luego de realizada la aplicación de las encuestas a usuarios y empleados de la municipalidad y entrevistas a los dirigentes de la alcaldía municipal de San Lorenzo, se hizo necesario el ordenamiento de la información obtenida de los instrumentos de recolección, para facilitar el análisis de la misma y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Los resultados obtenidos de la investigación se presentan de la siguiente manera:

- i. Primeramente se muestra la tabulación de las encuestas realizadas a los usuarios y a los 35 empleados de la alcaldía, con el objeto de medir la calidad de los servicios que presta la alcaldía municipal de San Lorenzo y la aplicación del proceso administrativo dentro de la institución (ver anexo 4 y 5).
- ii. Seguidamente se presenta un cuadro resumen con los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los dirigentes de la municipalidad con la cual se evaluará la aplicación del proceso administrativo, en el cuadro resumen se detallan los aspectos encontrados a partir de cada una de las etapas del proceso administrativo.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los dirigentes de la alcaldía. (Ver instrumento anexo N° 1)

Objetivo. Recolectar información necesaria para la determinación del análisis de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, respecto a la aplicación del proceso administrativo, a través de la identificación de factores internos.

**CUADRO RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDÍA DE SAN LORENZO.**

CUADRO N°4: RESUMEN DE LA ENTREVISTA.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
<b>PLANEACIÓN</b>		<b>Respuestas</b>			
1. ¿Cuenta la Alcaldía con metas y objetivos de grupo definido y conocidos por todos los involucrados?	Como municipalidad tenemos metas y objetivos los cuales consisten en realizar una administración eficiente y hacer uso de todos los recursos con los que contamos y estos son puestos en el presupuesto general.	Sí, tenemos metas y objetivos como toda institución y van encaminados a la realización de obras	Sí, las metas y objetivos prometidas desde la campaña	Desde la elaboración del presupuesto anual se plasman las metas y objetivos que se tendrán durante un periodo determinado y son del conocimiento de la administración.	Contamos con objetivos y metas de corto plazo debido a la duración y ejecución de proyectos los cuales son expuestos ante el concejo municipal.
2. ¿Posee un propósito o misión definida la institución?	Nuestra misión es la de realizar una administración	Si, contamos con una misión y es la de ser una	Si, se tiene una misión y un propósito como	Si, contamos con propósitos y una misión la cual	Si y es la ejecución de proyectos con el mínimo recurso

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
	eficiente y tenemos como propósito el desarrollo de proyectos en beneficio de la población.	administración transparente.	concejo municipal	consiste en hacer un uso eficiente de los recursos tanto financieros como humanos	posible.
3. ¿Cuenta con estrategias y acciones definidas para alcanzarlos objetivos?	Si, las proporcionadas por el partido.	Contamos con lineamientos estratégicos basados en la dirección del partido	Todo lo que se realiza es en base a estrategias para lograr objetivos propuestos.	Si, contamos con estrategias ya establecidas por el concejo y el partido	Si, son estrategias y programaciones encaminadas al logro de objetivos por lo general son de corto plazo de acuerdo a lo planificado.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
4. ¿Elaboran programaciones de trabajo?	No, el trabajo se hace en consenso con el concejo municipal y ahí se toman acuerdos de cuando se realizarán las obras.	No, se establece el trabajo a desarrollar en cada reunión de concejo	No, en el concejo se establece el trabajo a realizar	Si, se proyecta el trabajo a realizar durante un periodo el cual está en coordinación con la unidad de proyectos y el concejo municipal.	Si, realizó programaciones de trabajo en la cual establezco el tiempo de duración de los proyectos y los recursos utilizados esto está sujeto a aprobación de la UACI y el concejo municipal.
5. ¿Elaboran pronósticos que permitan anticipar posibles problemas futuros?	No, nunca hemos elaborado pronósticos y a los problemas se les busca solución en el momento que se presentan.	No, de ningún tipo.	No, realizamos pronósticos	No, se elaboran pronósticos ya que los problemas o necesidades se solventan en el momento.	En mi unidad siempre elaboro un plan alternativo por cualquier percance que suceda durante el desarrollo.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
6. ¿Elaboran presupuestos orientado al logro de los objetivos propuestos?	Si, todo va presupuestado desde salarios hasta ejecución de obras.	Si, se hacen presupuestos de las necesidades en general	Si, todo está contemplado en el presupuesto general	Si, elaboro presupuestos de acuerdo a las necesidades de la alcaldía el cual está contemplado en un presupuesto general el cual es enviado a instancias mayores para su aprobación.	En mi unidad debido a su naturaleza que es la ejecución de proyectos todo tiene que ir presupuestado desde los materiales hasta la mano de obra a utilizar.
<b>ORGANIZACIÓN</b>			<b>Respuestas</b>		
7. ¿Cuenta la Alcaldía con una estructura definida? ¿De qué tipo?	Sí, tenemos estructura organizativa.	Si tenemos	Se cuenta con un organigrama	Si, nuestro organigrama es de tipo tradicional el cual es el más utilizado por instituciones y en	Si y es de tipo tradicional o jerárquico.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
				este se ve reflejada la jerarquía de la institución.	
8. ¿Cuentan con sub divisiones de trabajo en unidades administrativas y operativas?	Si, se cuenta con subdivisiones de trabajo en algunas de las unidades administrativas con más funciones.	Sí, hay sub divisiones en unidades y sub unidades para un mejor funcionamiento interno.	Si, tanto a nivel administrativo como operativo	Si, de acuerdo a la estructura organizativa se encuentran las subdivisiones en algunas unidades administrativas y operativas.	En mi unidad solamente me encargo de lo operativo, lo administrativo está en coordinación con la UACI.
9. ¿Cada unidad administrativa tiene los requisitos de trabajo definidos? ¿Existe duplicidad o sobre carga en el desarrollo del mismo?	Si, cada unidad ya tiene establecidas sus funciones a desarrollar pero debido a que no hay mucho personal algunas unidades apoyan a otras.	Si, ya están establecidas las funciones para cada área.	Sí, todos conocen sus funciones a cargo.	Si, por tal razón están divididas en unidades administrativas y operativas donde todos los miembros ya tienen definidas todas sus funciones, pero debido a la falta de presupuesto	En mi área ya está definido que solamente me toca todo lo relacionado a proyectos en otras unidades si se da el fenómeno de la duplicidad y sobre carga de trabajo.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
				hay unidades que apoyan en otras funciones lo cual genera sobre carga y duplicidad de algunas funciones por ejemplo el secretario municipal atiende el área de personal.	
10. ¿Cuentan con el inventario de personal necesario?	No, tenemos deficiencias en cuanto a personal.	No	No, recibimos puntos en concejo donde nos solicita más personal en algunas unidades.	No se tiene el inventario de personal ideo de acuerdo a las exigencias debido a la falta de presupuesto.	No sé, en mi área si las demás no tengo idea.
11. ¿Proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?	Sí, pero no en todas las áreas.	No se cuenta con todo lo necesario por falta de presupuesto.	No, hay unidades con deficiencias.	Debido a la falta de presupuesto no se cuenta con todos los recursos necesarios	Para la ejecución de proyectos si se cuenta con lo necesario.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
				para cada unidad.	
<b>DIRECCIÓN</b>			<b>Respuestas</b>		
12. ¿La dirección promueve la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional?	Si, cada área hace sus planes de trabajo.	Todo va de acuerdo a la unidad administrativa.	No se	Si, se realizan planes para la ejecución funciones de cada unidad priorizando las más importantes.	Desconozco esta función.
13. ¿Los empleados cuentan con comunicación efectiva dentro de la institución?	No debido a que no todos los empleados son de la misma ideología política	Considero que todos los empleados se llevan bien.	Si hay buena relación laboral.	Desde mi punto de vista hay una comunicación deficiente.	No se, pero pienso que hay una buena relación laboral.
14. ¿Los empleados cuentan con la motivación necesaria que les permita desarrollar de manera efectiva sus funciones y actividades necesarias?	Considero que si aunque siempre hay casos en los cuales no hay conformidad.	No, hay que motivar más al personal con incentivos.	Como concejo se trata de dar las mejores condiciones laborales y mantener motivado al personal.	No, ya que no contamos con un plan de incentivos para el personal.	No, el personal no es motivado por los directivos.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
15. ¿Tienen establecida una jerarquía definida para el control de la toma de decisiones?	Si, todo gira en torno a mi personal y el concejo municipal. Las unidades y sub unidades tiene autoridad limitada.	Todo va en consenso en el concejo municipal.	El concejo es el encargado de tomar decisiones.	Todo está sujeto a lo que el concejo municipal decida nosotros solamente le hacemos saber propuestas.	El concejo es el que decide en todo, como unidades solo hacemos propuestas y sugerencias.
16. ¿Capacitan y desarrollan al personal para que realice todo su potencial? ¿Existe una inducción adecuada al personal?	Solamente algunas unidades y no hay quien les de inducción al personal nuevo se acoplan ya cuando comienzan a laborar.	Debido a la deficiencia de presupuesto no se capacita el 100% del personal.	No, hasta la fecha no se ha capacitado al personal de todas las unidades.	Debido a la deficiencia del presupuesto no se alcanza a capacitar a todo el personal y la inducción se da por medio de los jefes inmediatos y los empleados que colaboran, ya que no hay un encargado del recurso humano.	No, tengo personal a mi cargo y los proyectos son por medio de empresas que no son de la institución.

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
<b>CONTROL</b>					
			<b>Respuestas</b>		
17. ¿La Alcaldía Municipal de San Lorenzo evalúa los resultados de su gestión en un determinado periodo?	Si, se efectúan evaluaciones internas dentro del concejo para determinar los resultados y superar los aspectos negativos que puedan darse.	Si, el concejo es el encargado de evaluar los resultados obtenidos en determinado periodo de gestión.	Si, el concejo en coordinación con las bases del partido realiza la evaluación de un periodo determinado.	Si, el concejo es el encargado de las evaluaciones y observaciones y se hacen propuestas de cómo superar las deficiencias.	El concejo municipal es el encargado de las evaluaciones.
18. ¿Existe una mejora continua en los procesos desarrollados por la institución?	Se trata de mejorar cada vez más los procesos para dar un mejor servicio y satisfacción a la población.	Si, luego de las evaluaciones se hacen propuestas para mejorar los aspectos en los que se está fallando.	Si, se trata de mejorar siempre para tener aceptación de la población.	Sí, siempre se trata de superar las deficiencias por tal razón se busca mejorar en todos los aspectos posibles.	Si, se busca siempre hacer los procesos mejor y con los mínimos recursos posibles y tener la aceptación de la población.
19. ¿Se realiza evaluación del desempeño a todos los	No	No	No se, desconozco esa	En mi unidad hago una evaluación	No tengo personal a mi cargo y a mí como

Entrevistas/ preguntas	Alcalde	Síndico	Concejal	Jefe de UACI	Jefe de Proyectos
empleados de la municipalidad?			función.	interna pero solo del personal a mi cargo.	empleado el concejo no me ha hechos evaluaciones de desempeño.
20. ¿Posee algún sistema de control de todos los recursos con los que cuenta la institución?	Si, la unidad de auditoria interna y la UACI llevan el control de los recursos de la municipalidad.	Si, la auditoria interna y UACI	La UACI en coordinación con la unidad de auditoria interna son los que controlan los recursos de la institución nosotros como concejo solo supervisamos.	Si, tenemos un sistema de control de todas las salidas y entradas de los recursos de la institución la cual esta previamente coordinada con la auditoria interna y supervisada por la corte de cuentas.	Todas las salidas y entradas son fiscalizadas por la UACI y auditoria interna.

## **D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ENFOCADO AL SERVICIO AL CLIENTE CON EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.**

Según los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada, apoyándose de instrumentos de recolección de información como lo son la encuesta, la entrevista y la observación directa, se detectó lo siguiente.

### **1. Planeación.**

Dentro de la primera etapa de la planeación del proceso administrativo se encontraron varios puntos en los que la alcaldía no está trabajando bien ya que quienes administran no poseen los conocimientos necesarios del proceso administrativo y los tratan de aplicar pero de manera empírica.

Como institución poseen un propósito y una misión claramente definida la cual consiste en ser una administración eficiente con el uso de los recursos con los que cuenta con el propósito de ejecutar obras en beneficio de la población del municipio, pero dicha misión y propósito (ver anexo # 4, pregunta 1) no es del conocimiento del personal con el que esta cuenta debido a que no la dan a conocer dentro de la institución.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración, la alcaldía hace uso de estrategias y acciones las cuales son proporcionadas por el partido político por el cual se encuentra gobernado, no cuenta con un proceso de planeación previamente establecido, que le proporcione estrategias que le permitan realizar la planeación de sus funciones.

De acuerdo con las autoridades y los empleados de la alcaldía en cuanto a la programación de trabajo de forma periódica, la mayoría de áreas no cuentan con programaciones de trabajo periódicas (ver anexo # 4, pregunta 10) que le permitan proyectar y medir los resultados de un determinado período de gestión, únicamente las áreas relacionadas con proyectos municipales incorpora programaciones de trabajo para orientar la ejecución de obras y hacer estimación del tiempo de duración de dicho proyecto.

En cuanto a la elaboración de pronósticos para anticipar posibles problemas futuros, no cuentan con pronósticos que le permitan elaborar planes alternativos de trabajo, para la consecución de las metas

propuestas, si no que manifiestan que todo problema que se presente le buscan solución en su momento, solamente la unidad de proyectos es la que elabora un plan alternativo en caso que alguno de los aspectos del proyecto en ejecución falle poderlo solventar.

Para el logro de los objetivos propuestos por la dirección de la municipalidad, la administración elabora un presupuesto general, el cual lo elaboran anualmente tomando como base el presupuesto del año anterior, donde se especifica la cantidad asignada para cada área de trabajo, orientado para el cumplimiento de las actividades desarrolladas por la institución y este tiene que ser aprobado por el ministerio de hacienda.

## **2. Organización.**

Con respecto a la organización, la alcaldía municipal de San Lorenzo, cuenta con una estructura organizativa de tipo tradicional la cual es bien utilizada por la mayor parte de instituciones, esta se divide en base a las unidades y sub unidades de trabajo ya sea para el área administrativa como operativa. Para el caso de la alcaldía municipal la estructura que posee actualmente no está bien segmentada ya que le dan más jerarquía a áreas con menor relevancia y las áreas más representativas las tienen con menor jerarquía, esto fue determinado con base a la observación y a la entrevista realizada.

Con respecto a la definición de los requisitos de trabajo para cada unidad administrativa por medio de la entrevista se determinó, que si cuentan con los requisitos de trabajo definidos para cada unidad administrativa, los cuales han sido establecidos por el concejo municipal. Y existe duplicidad y sobre carga (ver anexo # 4, pregunta 4) en casi todas las unidades de la alcaldía debido a que cuenta con poco personal y por el limitado presupuesto que recibe del gobierno, pero sobre todo en áreas operativas, ya que algunos empleados del área administrativa tienen funciones asignadas que no van de acuerdo con su contrato de trabajo lo cual genera que la atención por parte de los empleados no sea la adecuada ya que no cuentan con el inventario de personal necesario, así mismo tiene deficiencia en cuanto a la proporción de los recursos (ver anexo # 4, pregunta 13) que necesita cada unidad ya que no todas cuentan con lo necesario y en su mayoría ya están por terminar su vida útil, todo esto debido a la falta de presupuesto como lo manifiesta la administración.

También es de mencionar que no tienen bien definido en un manual de procedimientos (ver anexo # 4, pregunta 17) lo que cada empleado debería de realizar en su puesto de trabajo, esto genera que el trabajo desempeñado sea deficiente y lento.

### **3. Dirección.**

En cuanto a la dirección la alcaldía municipal, promueve la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizativa ya que cada unidad planifica sus funciones y otras de acuerdo a lo que establece el concejo municipal, pero carece de un plan operativo (ver anexo # 4, pregunta 16) general, que les permita identificar las áreas prioritarias de trabajo. Actualmente trabajan en base a priorización de proyectos, dependiendo de las necesidades más demandantes por la población y a requerimientos que van siendo solicitados por organismos gubernamentales de control, como lo es la corte de cuentas de la república de El Salvador.

Con respecto a la comunicación entre los empleados de las unidades administrativas y la motivación que existe en la institución las autoridades, empleados y habitantes manifiestan, que se necesita mejorar las relaciones laborales (ver anexo # 5, pregunta 9) entre el personal y la coordinación existente entre las diversas unidades administrativas, debido a que la comunicación existente entre las áreas es deficiente y esto se debe a que no todos son de la misma ideología política, y en cuanto a la motivación la alcaldía municipal no cuenta con un plan de incentivos (ver anexo # 4, pregunta 8) o reconocimientos a la labor desarrollada por el personal, que le permita mantener motivado al recurso humano que posee, por tal razón se sienten desmotivados lo cual afecta el desempeño laboral.

La toma de decisiones está a cargo del concejo municipal y esta seccionada y distribuida en base a los niveles jerárquicos representados en la estructura organizativa. Las unidades y sub unidades tiene autoridad limitada, la máxima autoridad es el alcalde y el concejo municipal quienes son los que dirigen la administración de la institución. Todo gira en torno al concejo municipal los cuales desconocen mucho sobre el proceso administrativo y sus elementos por tal razón no se cuenta con un programa de capacitaciones periódicas para los empleados, además carecen de una inducción adecuada para el nuevo personal, que facilite su inserción al puesto de trabajo para el cual fue contratado, actualmente las políticas de la institución, sus atribuciones e instrucciones de trabajo, son realizadas de manera empírica por las jefaturas de cada unidad, debido a que no cuentan con procedimientos documentados que orienten la ejecución de cada una de sus funciones.

#### **4. Control.**

La Alcaldía Municipal de San Lorenzo evalúa los resultados de su gestión en determinados periodos con el fin de mejorar, la evaluación es realizada a criterio del alcalde y concejo municipal, aunque no cuentan con los planes generales o herramientas administrativas idóneas, que les proporcione un resultado más específico tratan de superar las deficiencias y el personal carece de participación para mejorar los procesos debido a que ya está acostumbrado a realizar las funciones de forma mecánica, y por tal razón es difícil verificar si se ha mejorado en todos los aspectos.

La municipalidad no realiza evaluación del desempeño (ver anexo # 4, pregunta 18) laboral, en ninguna de las unidades tanto administrativas como operativas; lo cual dificulta la medición de la productividad del recurso humano, solamente en la UACI el encargado de dicha unidad realiza evaluaciones internas de su personal a cargo. Esto genera también que la dirección no conozca de aquellos aspectos en los que se debe de capacitar al empleado y al no actualizar estos conocimientos hace que la atención y servicio al cliente no cambie si no que siga siempre lo mismo por lo que hay descontento con los habitantes y también el personal no se siente motivado por que no se le incentiva ni se le apoya para que pueda tener crecimiento profesional.

Dentro del control interno de la institución, Los recursos son administrados por la unidad de tesorería en coordinación con la unidad de auditoría interna los cuales realizan informes a la UACI y a los directores de la institución cuando sean solicitados por la dirección los cuales son auditados por la corte de cuentas de la república de El Salvador.

#### **5. Atención y servicio al cliente.**

Por medio de la investigación se determinó que existe deficiencias en cuanto a la atención al cliente (ver anexo # 5, pregunta 6), como por ejemplo el trato a los usuarios y el tiempo de espera (ver anexo # 5, pregunta 11) para ser atendidos, motivos por los cuales se encontró inconformidad por parte de un buen segmento de los usuarios de los servicios municipales, por tal razón se sugiere a la dirección la implementación de políticas y técnicas de manejo y control de clientes y la capacitación del personal en cuanto a la atención y servicio a clientes.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

- a) La alcaldía municipal de San Lorenzo no cuenta con la aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano, que le permita desarrollar de manera óptima sus actividades ya que toda la administración la realiza de manera empírica. Así mismo no cuenta con estrategias administrativas que le permitan desarrollar una administración eficiente y así alcanzar los objetivos y metas propuestos.
- b) La alcaldía municipal no cuenta con sus procedimientos documentados y consolidados en un manual de procedimientos, que orienten la realización de las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que conforman la estructura organizativa, la cual no se encuentra bien definida.
- c) Carece de un proceso establecido para el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que se da de forma empírica, así como también no cuenta con un Manual de Bienvenida y un Reglamento Interno de Trabajo para orientar al nuevo personal, los cuales se hacen necesarios por la rotación frecuente del recurso humano debido a que se dan cambios de gobierno, lo que genera recortes de personal y contrataciones nuevas.
- d) La alcaldía municipal de San Lorenzo cuenta con una relación laboral deficiente entre sus empleados y por tanto las coordinaciones de trabajo entre las unidades se ven afectadas, lo que obstaculiza el desempeño individual como el general.
- e) La misión y la visión no es conocida en su totalidad por el personal de la alcaldía, las cuales existen en la municipalidad pero no es difundida por las autoridades hacia el personal, porque no existe una inducción adecuada cuando este ingresa a la institución.
- f) No cuentan con un plan de incentivos y reconocimientos al desempeño laboral que mantenga motivado al recurso humano, por lo que la productividad en el servicio que brindan a los usuarios no es el adecuado, razón por la cual los resultados generados actualmente no son los óptimos.

- g) Al personal de la alcaldía municipal nunca se le ha realizado evaluación del desempeño, para medir el rendimiento y de esta forma poder determinar las necesidades de capacitación.
- h) No cuentan con políticas de capacitación definidas, que les permitan desarrollar el potencial y las capacidades individuales y en conjunto del personal que se encuentra laborando actualmente en la alcaldía municipal para aprovechar al máximo su talento humano.
- i) No existen normas de control que orienten la supervisión de los puestos de trabajo, para comprobar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de los empleados de las unidades administrativas.
- j) Las unidades administrativas y operativas de la alcaldía, no utilizan planes operativos y programaciones de trabajo lo cual genera que no se tenga un orden de todos los procesos y funciones a desarrollar en un periodo determinado.

## **2. Recomendaciones.**

- a) Se recomienda a la alcaldía municipal de San Lorenzo, realice la aplicación del proceso administrativo propuesto por el equipo de investigación para que se aproveche el talento humano, y este contribuya en la atención al cliente.
- b) Realizar la documentación de los principales procedimientos desarrollados en la alcaldía municipal de San Lorenzo y consolidarlos en un manual de procedimientos, que incorpore los pasos a seguir, claramente definidos, para la realización de sus actividades que orienten a las unidades administrativas en el desarrollo de las mismas y reestructurar el organigrama de la municipalidad.
- c) Desarrollar un manual para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también un Manual de Bienvenida y un Reglamento Interno de Trabajo para orientar al nuevo empleado, y de esta forma facilitar la incorporación del nuevo personal debido a la rotación que se da frecuentemente.
- d) Adoptar las normas de convivencias elaboradas por el equipo de investigación para la alcaldía municipal de San Lorenzo y de esa manera fomentar un mejor ambiente laboral, así como también mejorar la coordinación entre las unidades administrativas.

- e) Acoger la nueva visión y misión elaborada por el equipo de trabajo, dentro de la alcaldía municipal de San Lorenzo y ubicarla en lugares estratégicos para que los empleados adquieran compromisos y responsabilidad en el logro de los objetivos.
- f) Desarrollar la propuesta del programa de incentivos y reconocimientos al desempeño laboral, incorporando elementos motivadores que cumplan con las expectativas del personal, como los ascensos, incremento salarial, capacitaciones, etc. Y de esa manera mejorar la atención de los usuarios.
- g) Acoplar los lineamientos para la evaluación del desempeño, donde se estipularán los aspectos y la forma de evaluación para contribuir a identificar las áreas o puntos débiles en donde el personal necesita capacitación.
- h) Establecer políticas para el desarrollo de capacitaciones periódicas para el personal que labora en las diferentes unidades administrativas de la alcaldía municipal de San Lorenzo; con el propósito de optimizar el recurso humano disponible y aprovechar su talento humano.
- i) Adoptar dentro de la institución normas de control y supervisión para los puestos de trabajo de cada unidad administrativa, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las funciones asignadas.
- j) implementar dentro de cada una de las unidades administrativas y operativas, la elaboración de planes operativos, periódicos y programaciones de trabajo y de esta manera lograr un orden de todos los procesos a desarrollar en un periodo determinado.

### **CAPITULO III: PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO.**

La alcaldía de San Lorenzo es una institución que está al servicio de los habitantes del municipio, por tal razón es importante que la administración desarrolle con eficiencia sus actividades.

En la investigación que se realizó en la institución se determinó que no se aplican de manera correcta las etapas del proceso administrativo, ya que solo realizan las actividades por conocimientos y criterios empíricos lo que hace que los procesos se vuelvan más lentos y deficientes. La adecuada aplicación de estas etapas permitirá a la administración hacer una adecuada planificación, organización y control del trabajo que se realiza para el logro de los objetivos.

Por tal razón a continuación se detalla cada una de estas etapas y la manera de cómo se deben fortalecer aquellas áreas en donde está teniendo deficiencia la alcaldía con el objetivo de que sean adoptadas por la actual administración para mejorar el desempeño de los empleados y con ello dar una mejor atención y servicio a los usuarios.

#### **A. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

##### **1. PLANEACIÓN**

Esta etapa es la que ayudará a la alcaldía a fijar los objetivos, políticas, procedimientos, métodos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos. Por tal motivo la propuesta está dirigida a la filosofía de la alcaldía tal como se detalla a continuación

###### **a. Visión**

Ser una municipalidad en el camino del desarrollo económico y social, adoptando procesos de organización y transparencia, optimizando los recursos en coordinación con la ciudadanía.

###### **b. Misión.**

Desarrollar una gestión efectiva, transparente y con justicia social, basada en el compromiso e integridad de las personas, propiciando un entorno que promueve el desarrollo económico, social, cultural, turístico, deportivo y ambiental, para mejorar la calidad de vida de la población.

**c. Valores.**

- i. **Transparencia:** Fomentar las actividades con integridad, generando un ambiente de confianza de tal forma que los ciudadanos estén informados y se sientan satisfechos con la gestión municipal.
- ii. **Orden:** Efectuar los trabajos en coordinación y armonía entre cada una de las áreas funcionales mediante el buen aspecto personal y la planificación.
- iii. **Servicio al Cliente:** Proporcionar los servicios con agilidad, prontitud, amabilidad, accesibilidad, transparencia, predictibilidad, profesionalismo y respeto, sin distinción ni preferencias.
- iv. **Calidad:** Realizar las labores con creatividad, fomentando factores de éxito, en el marco de una mejora continua; en la búsqueda de la excelencia.
- v. **Trabajo en Equipo:** buscar ser personas proactivas que trabajen de manera coordinada y armoniosa, donde la suma de los esfuerzos, conocimientos y talentos nos permiten alcanzar la misión y visión.
- vi. **Espiritualidad:** Fundamentar cada una de las actuaciones en la sabiduría de Dios.

**d. Objetivos**

i. General

Contribuir al desarrollo económico, social, turístico, ambiental y deportivo de la ciudadanía, a través del incremento en la efectividad de los servicios y la ejecución de proyectos encaminados al bienestar de la población.

ii. Específicos

- Gestionar proyectos de inversión con el apoyo del sector privado.
- Desarrollar actividades deportivas y de recreación donde se promueva la participación de los jóvenes, como de la población del municipio en general.
- Impulsar la creación de talleres vocacionales que contribuya al desarrollo económico y social de los habitantes del municipio.
- Promover las herramientas técnicas y mecanismos de control que contribuyan a mejorar la gestión ambiental y el uso adecuado de los recursos naturales.

**e. Políticas.**

- i. Tener claramente definidas cada una de las funciones de las unidades administrativas dentro de la alcaldía municipal.
- ii. Desarrollar las condiciones laborales propicias para la ejecución de las actividades dentro de la alcaldía.
- iii. Incentivar a la fuerza laboral por medio de programas de crecimiento profesional.
- iv. Sancionar a los empleados por el incumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- v. Realizar evaluaciones semestrales del desempeño a los empleados.
- vi. Desarrollar programas de capacitación atendiendo a las necesidades del personal.

**2. ORGANIZACIÓN.**

Para el caso de la organización dentro de la alcaldía se ha reestructurado el organigrama, además se proponen algunas herramientas administrativas como lo son el manual de bienvenida, funciones, etc. Entre otros aspectos que son necesarios y que facilitaran la organización dentro de la alcaldía de San Lorenzo.

**a. Estructura organizacional.**

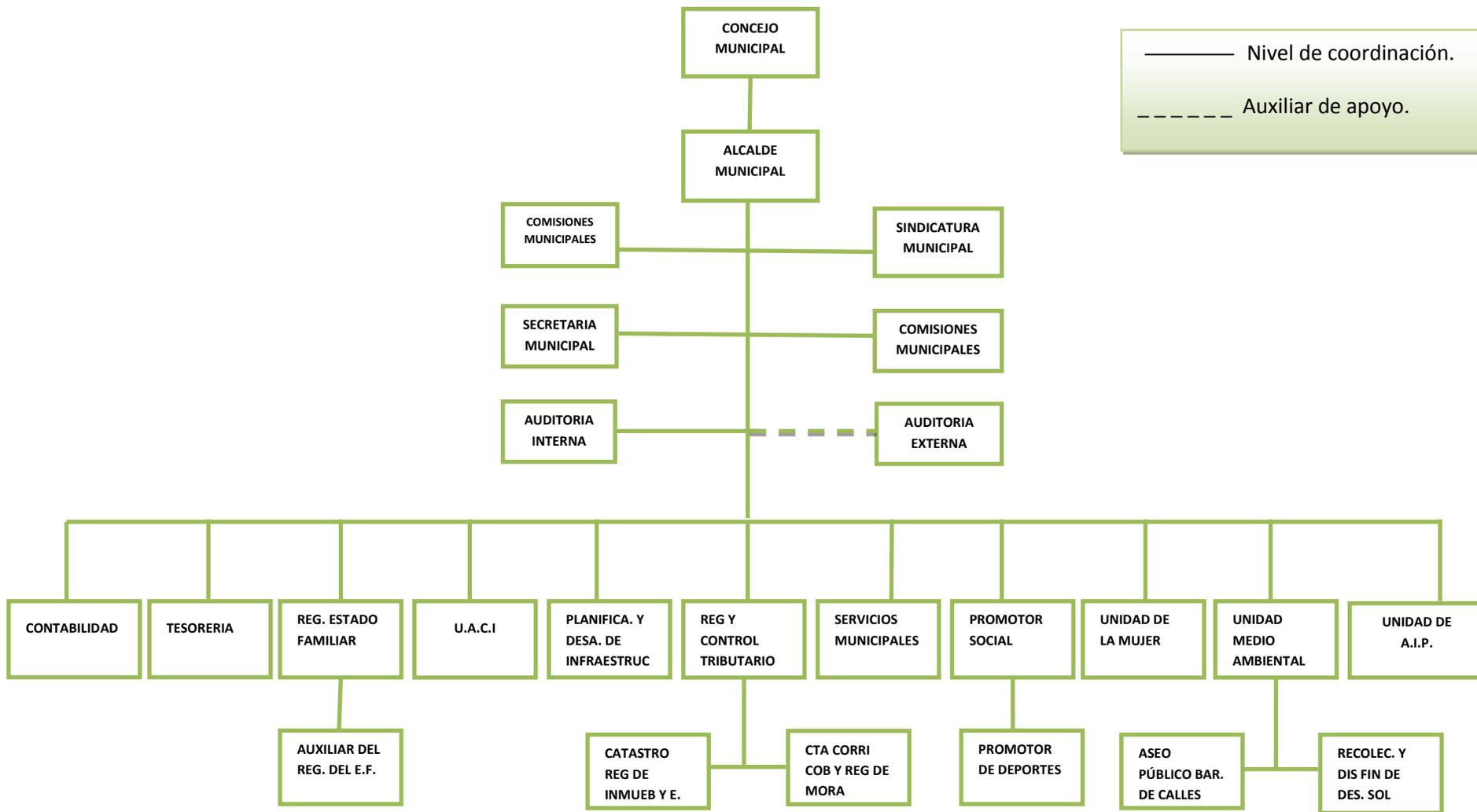
La propuesta de la nueva estructura organizacional para la Alcaldía Municipal de San Lorenzo lleva incorporado criterios en relación a la jerarquía que debe de tener cada una de las unidades según el grado de importancia que posee.

La clasificación del organigrama por su ámbito es *específico* ya que muestra de forma particular el nombre del cargo de cada unidad de la alcaldía, por su presentación está será vertical mostrando todas las unidades administrativas y operativas de arriba hacia abajo de forma jerárquica.

Según su tipo de autoridad tendrá una autoridad lineal, donde la autoridad y responsabilidad será transmitida por una sola línea para cada persona a cada unidad organizacional y cada individuo obedecerá a un solo jefe para todo aspecto. A la vez incluirá Autoridad de Asesoría tanto interna como externa.

A continuación se detalla el organigrama.

**PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ALCALDÍA DE SAN LORENZO AÑO 2014.<sup>44</sup>**



<sup>44</sup> Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**b. Herramientas administrativas dentro de la etapa de la organización.**

En toda institución es necesario contar con herramientas administrativas que contribuyan al desarrollo de las actividades de manera eficiente es por ello que a continuación se presentan algunas de estas herramientas que fortalecerán el trabajo desempeñado por los empleados dentro de la alcaldía.

**i. Manual de bienvenida.**

Debido a la falta de un Manual de Bienvenida dentro de la administración de la alcaldía municipal de San Lorenzo, se propone un diseño del mismo para que pueda ser utilizado por la dirección al momento de incorporar e inducir al nuevo personal que formará parte de la municipalidad; logrando así fortalecer las herramientas a utilizar dentro de la institución, y de esta forma facilitar al nuevo personal su incorporación a su nuevo puesto de trabajo (Ver anexo N°6).

**ii. *Manual de organización y funciones.***

Según el estudio realizado dentro de la alcaldía municipal de San Lorenzo, se determinó que no cuentan con un Manual de organización y funciones que facilite a los empleados de antiguo y nuevo ingreso la identificación de las actividades correspondientes a cada unidad administrativa y operativa dentro de la municipalidad, y de esta forma contribuir a la delimitación de las actividades correspondiente, evitando que los empleados realicen actividades que no van de acuerdo con las funciones de su puesto de trabajo. Por tal razón se propone un manual de organización y funciones para que sea utilizado por la administración (Ver Anexo N°7).

**iii. *Reglamento interno de trabajo.***

Toda empresa u organización para poder desempeñar sus funciones siempre necesita del recurso humano, y su comportamiento debe ser regulado y normado por el Reglamento Interno de trabajo, que es exigido por el Ministerio de Trabajo para que se logre un buen clima laboral. Por tal razón se propone a la administración de la alcaldía municipal, un instrumento el cual regulará el desarrollo laboral de su personal (Ver Anexo N°8).

***iv. Organización de las instalaciones de la alcaldía municipal.***

Tomando de referencia el estudio realizado en la alcaldía se determinó a través de la observación directa que dentro de las instalaciones de la institución se debe hacer una redistribución de los espacios físicos (realización de cubículos) para cada unidad administrativa debido a que no hay una separación de unidades por tal razón se considera a bien llevar a cabo la organización e integración de cubículos de la siguiente manera (ver anexo N°9).

***v. Señalización interna dentro de la institución.***

La Alcaldía carece de una debida señalización, es decir, que a través de rótulos se les indique a los usuarios las diferentes unidades, baños, salidas de emergencias o lugares a los cuales solo tiene acceso el personal de la institución.

Esto es importante, porque cuando el usuario visita la institución esté pueda dirigirse fácilmente al cubículo del cual necesita el servicio en ese momento, pero en este caso, el problema es que él no sabe a dónde hacer fila para solicitar algún documento.

Cada uno de estos lugares deberá estar señalizado con el respectivo nombre y con colores diferentes, para que la persona, si no sabe leer a través de estos se guíe. (Ver Anexo N°10)

En la entrada de la Alcaldía deberían existir carteles los cuales contendrán los requisitos necesarios para poder realizar algún trámite, por ejemplo: uno grande y visible que contenga los requisitos que se requieren para realizar en Registro del Estado Familiar, específicamente como obtener partidas de nacimiento, reposición de partidas, marginaciones y otros. De esta misma forma se crearían otras señalizaciones para las diferentes unidades que la conforman.

Es necesario mencionar que las señalizaciones se deben identificar porque ambos sean del mismo color, y así el cliente pueda guiarse desde la entrada hasta llegar a donde él necesita. Además se deberán colocar rótulos acrílicos y croquis en el cual se pueda visualizar hacia donde tiene que movilizarse el cliente para obtener lo que solicita, que posea los nombres de las oficinas que se encuentran ubicadas en las diferentes áreas y pasillos de las instalaciones de la institución.

La señalización que se propone en esta investigación permitirá que el cliente que visite la Alcaldía, se ubique hacia la unidad o fila a la que se dirige y de esta forma también ahorrar tiempo.

Con la creación de casetas informativas se pretende que el cliente conozca los distintos requisitos que son necesarios para realizar los trámites.

Para verificar que el nuevo modelo sea aplicado correctamente, y que el cliente sienta que está siendo atendido con amabilidad, rapidez y eficiencia se efectuarán auditorías de servicio, a través de los siguientes instrumentos:

- **Encuestas periódicas a los clientes.**

Estas encuestas ayudarán a la institución a determinar en qué unidades administrativas se está dando una mala atención al cliente, estas encuestas servirán de mucho a la institución para conocer las necesidades de los clientes.

- **Buzón de sugerencias.**

En la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Lorenzo no existe un buzón de sugerencias, es por ello que se propone, éste debe estar ubicado en una zona estratégica. (Ver anexo N°11)



### 3. DIRECCIÓN

Dentro de esta etapa sea considerado a bien proponer algunas estrategias para que la comunicación fluya de forma eficiente, así también un programa de incentivos para que los empleados se sientan motivados y puedan coordinar mejor cada una de las actividades ejecutadas dentro de la alcaldía.

#### a. Comunicación

La comunicación es un elemento importante en una organización por lo que surge la necesidad actual de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles en la Alcaldía Municipal de San

Lorenzo ya que en la información que se obtuvo de encuestas se observa que los usuarios lo ven como área de oportunidad ya que lo que ellos perciben es que no hay fluidez de información entre los empleados y esto por falta de comunicación y de igual manera esto se determinó en las entrevistas realizadas a los empleados.

Por lo que no es de olvidar que en nuestra actividad diaria, la comunicación juega un papel fundamental y más aún en áreas de trabajo ya que existe la necesidad de comunicarse con los compañeros de trabajo, con los jefes, con los usuarios, etc. Por tal motivo el diálogo y la discusión son las herramientas fundamentales para un trabajo en equipo. Y por lo que en vista de las necesidades existentes en la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, se han designado medidas que pueden tomar para que la falta de comunicación no sea un medio entorpecimiento en los procesos a desarrollar en la Alcaldía y así mismo para brindar un mejor servicio a los usuarios.

Para lo cual las medidas que se tomarán en la Alcaldía Municipal se harán de acuerdo a la Comunicación Horizontal, esta fluye de forma lateral desde cualquier punto del organigrama y se desplaza en su misma línea hasta otro miembro de la organización, es decir de acuerdo a la línea jerarquía de la Alcaldía, este tipo generalmente se centra en las acciones de coordinación de las actividades de diversas unidades administrativas y el desarrollo de nuevos planes a futuro, de igual manera por el tipo de la Comunicación Diagonal, se da desde cualquier punto de la organización hacia otro sin importar el nivel jerárquico, pero siempre teniendo en cuenta el respeto por los canales y vías que se disponen para hacer buen uso de este tipo de comunicación.

*i. Medios a utilizar:*

- *Memorándum*
- *Cartelera*
- *Videos*
- *Reuniones informativas generales*
- *Encuestas*
- *Convocatorias de reuniones.*

*ii. Estrategias a seguir para facilitar la comunicación dentro de la alcaldía.*

Como medio de implementación se utilizarán dos estrategias de comunicación, en la cual la primera va enfatizada a los medios a utilizar en el proceso de comunicación interna y la segunda estrategia va orientada a que los medios que se utilicen vayan en dirección a informar a los empleados municipales sobre aspectos culturales, misión, visión y valores.

- Estrategia 1

Por medio de esta estrategia se implementará un sistema de medios de comunicación interna. Según los hallazgos encontrados en las entrevistas que se realizaron en la Alcaldía llegamos a la conclusión de que la institución carece de canales comunicativos que deben ser creados y transformados.

**Objetivo:**

Mantener informados al personal que labora en cada una de las áreas, de los acontecimientos diarios de la alcaldía y brindarles un espacio donde puedan exponer sugerencias.

**Acciones**

- Implementar una cartelera informativa esta cartelera será ubicada en la zona de la entrada con el objetivo de que mientras los empleados ingresan puedan leerlas. El contenido que se maneja es: fechas especiales, cumpleaños, información general, el empleado del mes, convocatoria de reuniones, actividades especiales, realización de proyectos, etc.
- Crear un boletín informativo semestral interno: en este se publicarán un resumen de los contenidos y eventos más destacados del semestre que se generen en la alcaldía.
- Crear un buzón de sugerencias municipal el cual será revisado cada quince días con el fin de dar respuestas y soluciones a las quejas, peticiones o sugerencias.
- Diseño de un Memorandum (ver anexo N°12) permitirá transmitir información de un jefe a un área específica, es decir que la información fluya desde los rangos superiores de la Alcaldía hasta los rangos inferiores y en el que así exista sintonía de la información los cuales se realizarán de acuerdo a las siguientes actividades: Ascensos, Felicitaciones, Cambios de turno laboral y recordatorios de Reuniones.

CUADRO N°5: ACCIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

Herramientas	Periodicidad	Responsables
• <b>Cartelera</b>	La cartelera deberá actualizarse cada dos semanas o dependiendo la necesidad.	Secretario Municipal
• <b>Boletín</b>	Su actualización será semestral.	Alcalde Municipal Secretario Municipal
• <b>Buzón de sugerencias.</b>	Las quejas y sugerencias que allí se expongan serán revisadas cada quince días.	Secretario Municipal
• <b>Memorándum</b>	Cada vez que sea necesario enviar una información a todas las áreas de la alcaldía.	Alcalde Municipal Jefes de Áreas Municipales

---

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

- Estrategia 2

En esta estrategia revisaremos el direccionamiento de la alcaldía de tal manera que podamos encontrar donde la misión, la visión, los objetivos y los valores estén guiados a un mismo logro, además de planear su divulgación y socialización en los empleados municipales.

**Objetivo:**

Vincular a los empleados municipales con el direccionamiento de la municipalidad.

**Acciones**

- Planear una reunión con los Jefes de áreas y Alcalde Municipal para la revisión del direccionamiento la idea es que ellos analicen el direccionamiento actual, con fin de que el nuevo apunte a las necesidades de la municipalidad.

- Crear una campaña de expectativa sobre la divulgación del buen servicio al usuario y así direccionar al personal sobre la misión, visión y valores municipales: durante una semana se publicarán en cartelera mensajes que aludan a transmitir información referente a ello.
- Realizar una socialización por medio de charlas y exposición referente a temas de trabajo en equipo, valores institucionales, servicio al usuario, etc. Estas charlas se realizarán en la sala de reuniones, con la presencia del Alcalde y la persona encargada de Recursos Humanos.
- Hacer una dinámica de retroalimentación para verificar que todos han entendido la misión, visión, objetivos y valores. Por medio de pasatiempos como: Sopas de letras, Crucigramas y Completes, de esta manera la retroalimentación será más amena al finalizar cada charla municipal.

CUADRO N°6: ACCIONES ESPECÍFICAS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN.

<b>Herramientas</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsables</b>
<b>Videos</b>	Durante las charlas	Secretario Municipal
<b>Cartelera</b>	Para la etapa de expectativa.	Secretario Municipal
<b>Salas de reuniones</b>	Cinco reuniones en una semana.	Alcalde Municipal Secretario Municipal
<b>Memorando</b>	Para convocar a las reuniones.	Secretario Municipal
<b>Boletín</b>	Para divulgar las actividades realizadas en el marco de la socialización.	Secretario Municipal

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

**iii. Procesos de Toma de Decisiones.**

El proceso de toma de decisión influye de la siguiente manera:

**CUADRO N°7: TOMA DE DECISIONES.**

Los encargados municipales de cada unidad o los Usuarios del municipio presentan sus solicitudes o necesidades al consejo municipal el cual está compuesto por cuatro Regidores, un síndico y el Alcalde.

La decisión dependerá de la criticidad del asunto, en algunas peticiones sera aprobada por mayoría simple y en aspectos de menor impacto la decision sera tomada por el Alcalde y uno de sus miembros.

Para la resolución de dicha petición se debera tomar un lapso de una semana, para el caso de aprobacion de mayoría simple y para la resolucion de casos de menor impacto un lapso de 24 horas, para el respectivo acuerdo.

El acuerdo es entregado al solicitante de manera escrita y el cual se notificará verbalmente.

**b. Instrumentos para motivar al empleado de la alcaldía municipal de la ciudad de San Lorenzo.**

**i. Programa de incentivo.**

Es probable que los empleados desmotivados cumplan sólo las normas mínimas de desempeño. Los incentivos relacionados con el rendimiento provocan que los empleados apliquen sus habilidades y conocimiento con mayor plenitud, al tiempo que los animan a trabajar unidos como equipo (ver anexo N°13).

**Objetivo:**

Crear incentivos y motivar a los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Lorenzo, para lograr un mejor desempeño en sus funciones.

Los incentivos que se proponen para motivar al empleado son:

- Proporcionarles uniformes cada año en el mes de diciembre.
- Celebrarles el cumpleaños a los empleados del mes.
- Escuchar sus inquietudes.
- Que exista una mesa de diálogo para los diferentes departamentos de la Alcaldía, para conocer el sentir de los empleados.

- Celebrarles el día a las secretarías.
- Celebrarles la fiesta navideña.
- Darles bonos para cubrir gastos escolares a los hijos de los empleados.
- Celebrarles el día de las madres.
- Celebrarles el día de los barrenderos.
- Cubrirles viáticos a los empleados.

### **Mejorar las condiciones laborales.**

Para que podamos realizar nuestras labores es preciso que contemos con las condiciones adecuadas para efectuarlas, esto contribuirá a atender mejor a nuestros clientes. Para ello se proponen los siguientes aspectos:

- Reorganizar el espacio físico el cual nos facilite el acceso a los diferentes departamentos, evitando demoras y congestionamientos.
- Instalación de aires acondicionados, lo cual permitirá que podamos sentir un ambiente agradable.
- Realizar la limpieza de las instalaciones por lo menos dos veces al día, esto contribuye a mejorar su imagen.
- Mantener en existencia suficiente equipo de limpieza para que no afecte en el desarrollo del trabajo de Aseo Municipal.
- Hacer limpieza general de la Alcaldía cada trimestre, el cual nos permitirá verificar las condiciones físicas del edificio y así darle mantenimiento para evitar el deterioro del mismo.
- Actualizar el equipo de oficina debido a que algunos departamentos poseen maquinaria obsoleta y esto nos permitirá agilizar trámites.
- Crear cubículos individuales para cada una de las unidades con su respectiva identificación.

- Crear zonas verdes dentro de las instalaciones de la alcaldía municipal para crear un ambiente más agradable.

*ii. Plan de bienestar social y laboral.*

Con el plan de Bienestar Social, se busca elevar el nivel de vida del empleado dentro de la alcaldía, por medio de la satisfacción de sus necesidades de adaptación e integración social y laboral, permitiendo así un mayor desempeño en el ejercicio de sus labores y por lo tanto un mejor servicio al ciudadano (ver anexo N°14).

**4. CONTROL.**

A continuación se detalla la propuesta que se recomienda para la etapa de control dentro de la alcaldía.

**a. Control del recurso humano.**

El proceso de control del recurso humano, cuenta con toda la información necesaria relacionada con el personal que labora dentro de la alcaldía municipal de San Lorenzo.

*i. Base de datos.*

Dentro de la alcaldía se debe crear una base de datos organizada, con la cual se pueda conocer de forma clara y oportuna la información de todos los empleados, con el fin de obtener datos relevantes para la toma de decisiones por parte del encargado del área del recurso humano de la municipalidad (ver anexo N°15).

- *Políticas.*

- La elaboración de un registro del personal que detalle la información de cada uno de los empleados, poniendo énfasis en los ingresos más recientes.
- Actualización y revisión de los registros laborales con un periodo no mayor a un año de labores.

- Será el encargado del recurso humano el que tendrá la responsabilidad de mantener el control y custodia de la información de cada registro de los empleados que laboren en la alcaldía municipal.

- *Sistema de información.*

En busca de mejorar la obtención de la información necesaria de cada uno de los empleados y que ésta permita adquirir un mejor panorama para la toma de decisiones, se deben considerar los siguientes elementos para la elaboración de la Base de Datos.

CUADRO N°8: ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA BASES DE DATOS DE LOS EMPLEADOS.

<b>Documentos Personales:</b>	<b>Se recolectara la información básica de cada empleado tal como: El número de documento de identificación personal, el número de identificación tributaria, El número del seguro social, el número AFP, dirección, número de teléfono, sexo, edad, estado familiar, niveles de educación, experiencia laboral.</b>
<b>Faltas y Sanciones:</b>	Permitirá llevar el registro de las faltas cometidas y sanciones impuestas, cuando el empleado por alguna razón falte a las políticas y reglas establecidas por la municipalidad
<b>Capacitaciones recibidas:</b>	Se llevara el control del tipo de fuente y medio de capacitación y seminario con las que cuenta el empleado.
<b>Incapacidad:</b>	Detallara las ausencias del empleado en cuanto a motivos de salud se refiere.
<b>Resultado de Evaluaciones:</b>	Brindará la información de los resultados tanto cualitativas como cuantitativas obtenidas de las evaluaciones del desempeño aplicadas a cada uno de los empleados.
<b>Reconocimiento:</b>	Se llevara el registro de todos los reconocimientos y elogios, así como la fecha otorgada y el motivo por el que fue otorgado.
<b>Historial Salarial:</b>	Se tomara en cuenta los ascensos, el puesto que actualmente desempeña, el salario actual y los posibles ajustes salariales que ha obtenido el empleado.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

- *Encargado.*

El jefe de recursos humanos, será la persona encargada de llevar y procesar los datos de la información en forma ordenada de cada uno de los empleados de la municipalidad, en un formulario de expediente laboral (ver anexo N°15)

*ii. Evaluación del desempeño.*

La evaluación del desempeño, es una herramienta fundamental dentro de las instituciones ya que brinda información de los empleados y las mejoras que se pueden hacer para el buen rendimiento de estos, así también es útil para que la administración tome las medidas necesarias para validar y redefinir las actividades de la alcaldía.

Tras los resultados de la investigación de campo se detectó que no se realiza ningún tipo de evaluación dentro de la alcaldía es por ello que a continuación se presenta la propuesta de cómo se debería llevar a cabo dicha evaluación dentro de la alcaldía.

**Lineamientos para la realización de la evaluación del desempeño.**

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño, el método que se va utilizar para identificar las fortalezas y debilidades del personal, es el de escalas gráficas, siendo este el más utilizado por tener la característica de ser de aplicación simple, pero se debe tener cuidado con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador. (Ver anexo N°16).

- Objetivo.
  - General:

Identificar la diferencia que existe entre el rendimiento del empleado y las expectativas que se tienen en relación a las funciones o tareas específicas asignadas.

- Específicos:
  - Medir el desempeño laboral del personal dentro de la alcaldía.
  - Determinar las necesidades de capacitación en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
  - Identificar a los empleados más destacados o con mayor potencial dentro de la alcaldía.

- Políticas.
  - Los jefes de cada unidad deberán ser responsable del resultado de la evaluación.
  - El jefe inmediato deberá dar a conocer los resultados de la evaluación al empleado.
  - La evaluación del desempeño deberá realizarse dos veces al año (junio- noviembre).
  - El jefe inmediato deberá gestionar para que se le capacite al empleado en las deficiencias que arrojen el resultado de la evaluación.
  
- Estrategias.
  - El desempeño del empleado se medirá, mediante una serie de factores cualitativos y una escala cuantitativa, la cual facilitará la nota de la persona.
  - Para dar seguimiento a las necesidades de capacitación, se tomará en cuenta el resultado de la evaluación y se tomarán aquellos puntos específicos en donde se muestre deficiencia.
  - Para identificar a la persona más sobresaliente se tomara la nota más alta del resultado de la evaluación.

**iii. *Plan de capacitaciones.***

Es fundamental en toda institución retroalimentar y capacitar al personal que labora, para que estos ejecuten mejor su trabajo, se mantengan motivados y puedan estar actualizados en las diferentes áreas y avances tecnológicos.

La alcaldía de San Lorenzo es una institución en donde carecen de un plan de capacitaciones es por ello que el equipo de investigación propone un modelo de dicho plan para que pueda ser implementado y atender las diferentes necesidades de capacitación.

Es importante mencionar que para la ejecución de esta capacitación se hace necesario de dos elementos que son el receptor (empleados que necesitan ser capacitados) y el productor (personas encargadas de llevar a cabo la capacitación). Se le recomienda a la institución que para desarrollar estas capacitaciones se auxilie de instituciones como el INSAFORP para que no incurra en costos ya que dicha institución cubre el 75% de lo que es el costo de dicha capacitación.

- *Programa de capacitación.*

Este programa ha sido diseñado tomando de referencia los resultados obtenidos en la investigación de campo, es por ello que los temas que se incluyen fueron los que se detectaron y expusieron los entrevistados.

- Plan general de capacitaciones.

CUADRO N°9: PLAN GENERAL DE CAPACITACIONES.

<b>TEMAS</b>	<b>Motivación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Servicio al usuario</b>
<b>DURACIÓN</b>	6 horas	6 horas	8 horas	8 horas
<b>METODOLOGÍA</b>	Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, ejemplificación, dinámicas, compartimiento de casos prácticos, etc.			
<b>MATERIAL DE APOYO</b>	Uso de retroproyector de cañón, laptop, separatas y otros.			

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

▪ *Programa de capacitaciones.*

Área a fortalecer: conductual

Nombre del tema: Motivación.

Personal a capacitar: Administrativo y operativo.

Nº de horas: 6

Nº de participantes: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Hora: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la importancia de la motivación y la influencia que tiene para el logro de los objetivos dentro de la alcaldía.

CUADRO N°10: PROGRAMA DE CAPACITACIONES.

CONTENIDO	DURACIÓN	METODOLOGÍA	MATERIAL DE APOYO	CAPACITADOR.
Motivación	2 horas	Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, ejemplificación, dinámicas, compartimiento de casos prácticos, etc.	Uso de retroproyector de cañón, laptop, separatas y otros.	Licenciado o Máster en Psicología, Administración de Empresas. Facilidad para las relaciones humanas, motivación, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimientos de la especialidad.
Motivación laboral	2 horas			
Casos prácticos y trabajo en equipos.	2 horas			

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

Encargado de coordinación: \_\_\_\_\_

Área a fortalecer: conductual

Nombre del tema: Liderazgo

Personal a capacitar: Administrativo y operativo.

N° de horas: 6

N° de participantes: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Hora: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la importancia del liderazgo y la influencia que tiene para el logro de los objetivos dentro de la alcaldía.

CONTENIDO	DURACIÓN	METODOLOGÍA	MATERIAL DE APOYO	CAPACITADOR.
Liderazgo	2 horas	Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, ejemplificación, dinámicas, compartimiento de casos prácticos, etc.	Uso de retroproyector de cañón, laptop, separatas y otros.	Licenciado o Máster en Administración de Empresas o Psicología. Facilidad para las relaciones humanas, motivación, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimientos de la especialidad.
Liderazgo dentro de las empresas	2 horas			
Casos prácticos y trabajo en equipos.	2 horas			

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

Encargado de coordinación: \_\_\_\_\_

Área a fortalecer: conductual

Nombre del tema: Trabajo en equipo

Personal a capacitar: Administrativo y operativo.

N° de horas: 8

N° de participantes: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Hora: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la importancia del trabajo en equipo y la influencia que tiene para el logro de los objetivos dentro de la alcaldía.

CONTENIDO	DURACIÓN	METODOLOGÍA	MATERIAL DE APOYO	CAPACITADOR.
Trabajo en equipo.	4 horas	Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, ejemplificación, dinámicas, compartimiento de casos prácticos, etc.	Uso de retroproyector de cañón, laptop, separatas y otros.	Licenciado o Máster en Administración de Empresas. Facilidad para las relaciones humanas, motivación, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimientos de la especialidad.
Importancia del trabajo en equipo sus ventajas y desventajas.	2 horas			
Casos prácticos y trabajo en equipos.	2 horas			

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

Encargado de coordinación: \_\_\_\_\_

Área a fortalecer: Apoyo

Nombre del tema: servicio al usuario

Personal a capacitar: Administrativo y operativo.

N° de horas: 8

N° de participantes: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Hora: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** conocer la importancia que tiene el ejercer un excelente servicio al usuario dentro de la alcaldía.

CONTENIDO	DURACIÓN	METODOLOGÍA	MATERIAL DE APOYO	CAPACITADOR.
Generalidades e importancia de los servicios.	4 horas	Exposición de conceptos, generalidades e importancia de los temas, ejemplificación, dinámicas, compartimiento de casos prácticos, etc.	Uso de retroproyector de cañón, laptop, separatas y otros.	Licenciado o Máster en Administración de Empresas. Facilidad para las relaciones humanas, motivación, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimientos de la especialidad.
Tipos de servicios y usuarios.	2 horas			
Casos prácticos y trabajo en equipos.	2 horas			

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

Encargado de coordinación: \_\_\_\_\_

*iv. Evaluación y seguimiento de los resultados.*

Esta es la etapa final del proceso de capacitaciones en donde se evaluará la efectividad del programa, para el caso se verá reflejado en la conducta y el servicio proporcionado por los empleados a los usuarios. Cabe mencionar que también se obtendrá el resultado en la evaluación del desempeño y se deberá hacer un nuevo programa de capacitaciones acorde a las necesidades del resultado de dicha evaluación que deberá realizarse cada seis meses (enero-noviembre).

## **B. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.**

### **1. INSTRUCTIVO PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL SOBRE EL TRATO, MANEJO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Este instructivo mejorará los conocimientos que el empleado tiene sobre el trato, atención y manejo al cliente y contiene temas como: la importancia y técnicas de atención al cliente, aptitudes para escuchar, transmitir una actitud positiva al utilizar el teléfono, la cortesía en el teléfono, tipos de cliente, el cliente difícil y las cualidades que el empleado de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo debe tener para satisfacer al cliente.

#### **Según su carácter hay clientes:**

##### **a. El cliente enojado.**

Para este tipo de cliente se debe actuar de la siguiente manera cuando se le esté atendiendo:

- i. Escuchársele.
- ii. No discutir con él. Evitar tomarlo personal y emocionalmente.
- iii. Mostrarle respeto.
- iv. Hacerle preguntas tácticamente.
- v. Ofrecerle ideas positivas y constructivas.

##### **b. El cliente impaciente.**

- i. Responderle rápido.
- ii. Entrar en materia, omitir los detalles al menos que el cliente lo requiere.
- iii. Asegurarle al cliente que el trabajo será bien realizado, completamente y a tiempo.

- iv. Hacerle sentir que es importante.

**c. El cliente asustado.**

- i. Hacer lo que sea necesario para superar su temor.
- ii. Hablarle calmada y suavemente.
- iii. Usar sinceridad para ganar su confianza.
- iv. Asegurarle al cliente que todo está bien.
- v. Ofrecerle explicaciones simples.
- vi. Mantenerse cerca de él hasta que desaparezca el temor.

**d. El cliente insultado.**

- i. Disculparse.
- ii. Mantener la calma y ser breves.
- iii. Conducirse al cliente con educación y cortesía.
- iv. Permitir que el cliente sea escuchado.
- v. Darle seguimiento con explicaciones completas.

**Según su comportamiento hay clientes:**

**e. El cliente confuso.**

- i. Encontramos qué está causando la confusión.
- ii. Usemos la sinceridad para ganar su confianza.
- iii. Mantener las explicaciones cortas y al punto.
- iv. Asegurémonos sobre la decisión apropiada.
- v. Seamos paciente y proporcionémosle una guía.

**f. El cliente que interrumpe.**

- i. Pedirle con mucha amabilidad no ser interrumpido.
- ii. Ser firmes, breves y educados.
- iii. Darle explicaciones de puntos principales.
- iv. Mantener un tono de voz conversacional.
- v. Mostrarse restringidos.

**g. El cliente hablador.**

Con este tipo de cliente se debe tener en cuenta que se le debe:

- i. Escuchar.
- ii. Ser educados y firmes con ellos.
- iii. Disculparse y explicársele sus limitaciones de tiempo.
- iv. Enfocarse en darle lo que él quiere. Diciéndole dentro de cuánto tiempo se le atenderá.

**C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Para que la implementación del proceso administrativo se ejecute de la forma más eficiente y que su funcionamiento sea el más adecuado dentro de la institución, es importante realizar el detalle de los recursos que serán necesarios para su aplicación.

**1. Determinación de los recursos necesarios para la implementación del proceso administrativo.**

Los recursos necesarios para que la alcaldía municipal implemente el proceso administrativo deberán ser administrados de forma eficiente para facilitar el logro de los objetivos de la institución.

Dentro de los recursos que se requerirán están los humanos, materiales y financieros, estos recursos contribuirán a que cada una de las actividades, correspondientes a cada etapa del proceso administrativo se realice correctamente.

**a. Presupuesto del Recurso Humano.**

Para la implementación del proceso administrativo es necesario contar con una persona a cargo de dicho proceso (auxiliar administrativo), para que el manejo de todas las actividades que se desarrollaran se realicen correctamente.

Debido a que en el área de recurso humano la alcaldía municipal no cuenta con una persona que se dedique solamente a esta área, y a la poca disponibilidad de tiempo del secretario municipal, que es el encargado del personal se sugiere la contratación de un auxiliar administrativo para que ejecute las actividades propuestas y que estas se desarrollen de manera eficiente.

El sueldo en el que incurrirá la municipalidad, y que se le asignará al Auxiliar Administrativo se detalla a continuación.

CUADRO N°11: PLANILLA.

CARGO	SUELDO MENSUAL	DESCUENTOS					DESCUENTO TOTAL	SALARIO NETO	SALARIO ANUAL
		ISSS		AFP		RENTA			
		EMPLEADO	PATRONO	EMPLEADO	PATRONO	EXCENTO			
		3%	7.50%	6.25%	6.75%				
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	\$ 300.00	\$ 9.00	-	\$ 18.75	-	\$ -	\$ 27.75	\$ 272.25	\$ 3267.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

#### b. Presupuesto de Recursos Materiales.

Los recursos materiales son de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución, puesto que mediante estos es que los empleados se pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar, la ausencia de estos puede ser determinante en la motivación y el desempeño del empleado.

CUADRO N°12: MOBILIARIO Y EQUIPO

N°	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
8	Cubículos de Madera	\$160.00	\$1,280.00
3	Aires Acondicionado	\$300.00	\$900.00
19	Señales Informativos (Fibra)	\$20.00	\$380.00
1	Instructivo informativo (Fibra)	\$300.00	\$300.00
3	Rótulos informativos (visión, misión y valores)	\$75.00	\$225.00
1	Escritorio Secretarial	\$140.00	\$140.00
1	Silla ergonómica	\$60.00	\$60.00
4	Sillas área de esperas	\$40.00	\$160.00
1	Archivador	\$100.00	\$100.00
1	Computadora HP	\$600.00	\$600.00
1	Pizarra Mediana	\$75.00	\$75.00
Total			\$4,220.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

CUADRO N°13: PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA.

N°	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
10	Resmas de papel bond/Carta	\$4.00	\$40.00
2	Caja de Folder tamaño Carta	\$5.00	\$10.00
1	Caja de bolígrafos Bic	\$1.50	\$1.50
1	Caja de lápiz Facela	\$1.35	\$1.35
3	Caja de Clips/pequeños	\$0.35	\$1.05
3	Caja de Clips/grandes	\$0.50	\$1.50
3	Caja de grapas	\$0.75	\$2.25
1	Engrapador mediano	\$3.50	\$3.50
1	Perforador estándar	\$3.50	\$3.50
1	Saca grapas	\$1.50	\$1.50
4	Sacapuntas	\$0.25	\$1.00
2	Marcadores Fluorescentes	\$1.25	\$2.50
4	Marcadores Artline 90	\$1.00	\$4.00
2	Borradores pizarra	\$1.00	\$2.00
Total			\$75.65

**Fuente: Elaborado por el equipo de investigación**

La papelería y artículos que se detallan anteriormente serán utilizados para la oficina del auxiliar administrativo y para las respectivas capacitaciones, evaluaciones del desempeño y reuniones de trabajo, entre otras actividades.

**c. Recursos Financieros.**

Los recursos financieros que necesita la alcaldía municipal de San Lorenzo, para desarrollar dicho proceso se detallan en el siguiente presupuesto consolidado:

CUADRO N°14: PRESUPUESTO TOTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.

DESCRIPCIÓN DE COSTOS	COSTO TOTAL
RECURSO HUMANO	\$2,754.00
RECURSOS MATERIALES	\$4,295.65
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,049.65</b>

**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación

El sueldo se fijó en base a un promedio de los salarios del personal de la alcaldía municipal y de acuerdo con el perfil del puesto, y los materiales se han establecido en base a estimaciones sobre los requerimientos y las necesidades para la ejecución de las actividades designadas al auxiliar administrativo y a los requerimientos para las señales informativas y la distribución del espacio físico y mejoramiento de las instalaciones de la institución.

El total de costos tanto de Recursos humanos como de materiales deberán ser incluidos en el presupuesto institucional del próximo año, para la implementación del proceso administrativo y mejoras de infraestructura y condiciones laborales.

**d. Cronograma de actividades.**

En este apartado se detalla la secuencia de actividades y el tiempo en el que se ejecutaran y se harán las gestiones pertinentes desde inicios del año 2015 para la implementación del proceso administrativo en la alcaldía municipal.

**Cronograma de actividades para la implementación del proceso administrativo en la alcaldía municipal de San Lorenzo.**

N°	ACTIVIDADES/ PERIODOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la propuesta a la Alcaldía Municipal.																								
2	Estudio y análisis de la propuesta por parte del concejo municipal																								
3	Aprobación del presupuesto por parte del concejo municipal para la ejecución de la propuesta.																								
4	Contratación del recurso humano																								
5	Compra de recursos necesarios para la implementación																								
6	Puesta en marcha de la propuesta por parte del auxiliar administrativo																								

**Fuente: Elaborado por el equipo de investigación**

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, El Salvador 1995.
- Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, 1º Edición, Mc Graw Hill Colombia 2002.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, Mc Graw Hill, México 2009.
- García Ortiz, Francisco y Gil Muela, Mario; Técnicas de Servicio y Atención al cliente, 2º Edición, Ediciones Paraninfo, Madrid 2010.
- Gary Dessler, Administración de recursos humanos, 11º edición, Prentice Hall, México 2009.
- Horovitz, Jacques. Los Siete Secretos de Servicio al Cliente, 1º edición, Pearson Educación, Madrid 2000.
- James Stoner, Edgar Freeman, Administración, 6º edición Prentice Hall, México 1996.
- Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1º Edición, Fondo de Cultura Económica (FCE), México 1963.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary, Principios del marketing, Pearson Education, 12º Edición, España 2008.
- Michael A. Hitt, Administración, Pearson Educación, 9º Edición, México 2006.
- R. WAYNE MONDY, Administración de recursos humanos, 11º edición, Pearson Educación, México 2010.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, 2º edición, Limusa Noriega Editores, México 2002.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, 10º Edición, Pearson Educación, México 2010.

### SITIOS WEB.

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci_arttext)

- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-12.htm>
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-17.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Integracion-Proceso-Administrativo/1506951.html>
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-vicente/799.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Lorenzo\\_\(San\\_Vicente\)](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Lorenzo_(San_Vicente))
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>.
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-municipal>.
- [http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-organica-de-la-administración-financiera-del-estado-SAFI](http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-organica-de-la-administracion-financiera-del-estado-SAFI).
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-adquisiciones-y-contrataciones-de-la-administracion-publica>.
- [http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-creacion-del-fondo-para-el-desarrollo-economico-y-social-de-los-municipios/archivo\\_documento\\_legislativo](http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-creacion-del-fondo-para-el-desarrollo-economico-y-social-de-los-municipios/archivo_documento_legislativo).
- [http://www.alcaldiasanjuanopico.gob.sv/wp-content/uploads/ley\\_de\\_la\\_carrera\\_administrativa\\_municipal.pdf](http://www.alcaldiasanjuanopico.gob.sv/wp-content/uploads/ley_de_la_carrera_administrativa_municipal.pdf).

**ANEXOS**

ANEXO #1: INSTRUMENTO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



Entrevista dirigida a las autoridades y empleados de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo

**I. Introducción.** La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la aplicación del proceso administrativo y aprovechamiento del talento humano en el servicio y atención al cliente.

**II. Objetivo.** Recolectar información necesaria para la determinación de análisis de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, respecto a la aplicación del proceso administrativo, a través de la identificación de factores internos.

La información y resultados que se obtengan serán utilizados únicamente para fines didácticos y contribuirán a La aplicación del proceso administrativo para el aprovechamiento del talento humano que contribuirá en el servicio y atención al cliente de la Alcaldía de San Lorenzo.

**III. Desarrollo de la entrevista.**

**a) Análisis de la Planeación**

1. ¿Cuenta la Alcaldía con metas y objetivos de grupo definido y conocidos por todos los involucrados?
2. ¿Posee un propósito o misión definida la institución?
3. ¿Cuenta con estrategias y acciones definidas para alcanzarlos?
4. ¿Elaboran programaciones de trabajo?
5. ¿Elaboran pronósticos que permitan anticipar posibles problemas futuros?
6. ¿Elaboran presupuestos orientado al logro de los objetivos propuestos?

## **b) Análisis de la Organización**

1. ¿Cuenta la Alcaldía con una estructura definida? ¿De qué tipo?
2. ¿Cuentan con sub divisiones de trabajo en unidades administrativas y operativas?
3. ¿Cada unidad administrativa tiene los requisitos de trabajo definidos, existe duplicidad o sobre carga en el desarrollo del mismo?
4. ¿Cuentan con el inventario de personal necesario?
5. ¿Proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

## **c) Análisis de la Dirección**

1. ¿La dirección promueve la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional?
2. ¿Los empleados cuentan con comunicación efectiva dentro de la institución?
3. ¿Los empleados cuentan con la motivación necesaria que les permita desarrollar de manera efectiva sus funciones y actividades necesarias?
4. ¿Tienen establecida una jerarquía definida para el control de la toma de decisiones?
5. ¿Capacitan y desarrollan al personal para que realice todo su potencial? ¿Existe una inducción adecuada al personal?

## **d) Análisis del Control**

1. ¿La Alcaldía Municipal de San Lorenzo evalúa los resultados de su gestión en un determinado periodo?
2. ¿Existe una mejora continua en los procesos desarrollados por la institución?
3. ¿Se realiza evaluación del desempeño a todos los empleados de la municipalidad?
4. ¿Posee algún sistema de control de todos los recursos con los que cuenta la institución?

## **IV. Datos de clasificación**

**Nombre y firma del entrevistador.** \_\_\_\_\_

**Lugar y fecha.** \_\_\_\_\_

ANEXO #2: INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO.



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



Cuestionario dirigido a los usuarios externos para medir la calidad de los servicios prestados por la alcaldía municipal de San Lorenzo.

- I. **INTRODUCCIÓN:** la siguiente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la universidad de El Salvador y consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la aplicación del proceso administrativo enfocado en la atención y servicio al cliente de la alcaldía municipal.
- II. **OBJETIVO:** conocer la satisfacción de los usuarios y su opinión acerca de la calidad del servicio que reciben por parte de la alcaldía municipal de San Lorenzo.

**La información y los resultados obtenidos serán utilizados estrictamente para fines didácticos y contribuirán para realizar una propuesta sobre la aplicación del proceso administrativo enfocado a la atención y servicio al cliente de la alcaldía.**

**Instrucciones**

Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blancos de acuerdo a su criterio personal.

**III. DATOS GENERALES:**

<b>Genero:</b>	F:                      M:		20 a 30 años:
<b>Nivel de escolaridad:</b>	Educación básica:	<b>Edad:</b>	31 a 40 años:
	Educación media:		41 a 50 años:
	Educación superior:		51 años en adelante:
	Ninguna de las anteriores:		
<b>Profesión u oficio:</b>			

**IV. CUERPO DEL CUESTIONARIO:**

**1. ¿Utiliza usted los servicios brindados por la Alcaldía?**

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

**2. Si su respuesta a la pregunta anterior es no. No debe continuar con las siguientes interrogantes.**

---

**3. ¿Con que frecuencia visita la alcaldía municipal de San Lorenzo?**

<b>Siempre:</b>
<b>Con mucha frecuencia:</b>
<b>Ocasionalmente:</b>
<b>Rara vez:</b>
<b>Muy rara vez:</b>
<b>Nunca:</b>

**4. ¿Es fácil el ingresar a las instalaciones de la Alcaldía?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuándo ingresa a las instalaciones de la alcaldía le reciben cordial y amablemente? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_**

**6. ¿Tiene conocimiento de todos los servicios que presta la Alcaldía?**

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

**7. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, cuanto tiempo aproximadamente espera por dicho trámite?**

<b>De 5 a 10 minutos:</b>
<b>De 11 a 20 minutos:</b>
<b>De 21 a 30 minutos:</b>
<b>Más de 30 min:</b>

8. ¿Se siente satisfecho con la calidad del servicio que le presta la Alcaldía?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que realizar un trámite en la Alcaldía es burocrático?

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

10. ¿Está de acuerdo usted con el horario de atención que brinda la Alcaldía?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo califica la relación entre los empleados de la Alcaldía?

Mala: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Buena: \_\_\_\_\_ Muy Buena: \_\_\_\_\_ Excelente: \_\_\_\_\_

12. ¿Los empleados de la Alcaldía cuentan con conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

13. ¿El tiempo de espera para ser atendido por los empleados de la Alcaldía es el adecuado?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Porque: \_\_\_\_\_

14. ¿La municipalidad se preocupa por brindar un servicio ágil, rápido y exento de errores? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

15. ¿Se requiere ser atendido por algún jefe de área administrativa para que sus problemas sean resueltos? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

16. ¿Considera usted que el trabajo desempeñado por la Alcaldía Municipal satisface la necesidad de los usuarios? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

17. ¿Cuándo la municipalidad promete solucionar un problema en determinado tiempo lo cumple? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿porqué? \_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que la Alcaldía Municipal posee aspectos positivos en los servicios prestados? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ sí contesta si mencione

cuales: \_\_\_\_\_

19. ¿Según su criterio en qué aspectos la Alcaldía está fallando?

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

20. ¿A su criterio, qué aspectos le gustaría que la Alcaldía Municipal de San Lorenzo mejorará?

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

21. ¿Considera usted que es necesario que los empleados de la municipalidad tengan identificación institucional? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

“Gracias por su colaboración pase un feliz día”

ANEXO #3: INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO.



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



Cuestionario dirigido a los Empleados de la alcaldía municipal para conocer el proceso administrativo y la calidad de los servicios prestados.

- I. **INTRODUCCIÓN:** la siguiente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la universidad de El Salvador y consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la aplicación del proceso administrativo enfocado en la atención y servicio al cliente de la alcaldía municipal.
- II. **OBJETIVO:** recolectar información para la determinación del análisis FODA de la alcaldía municipal de San Lorenzo, a través de la identificación de los factores internos que afectan a la institución:

La información y los resultados obtenidos serán utilizados estrictamente para fines didácticos y contribuirán para realizar una propuesta sobre la aplicación del proceso administrativo enfocado a la atención y servicio al cliente de la alcaldía.

**III. DATOS GENERALES:**

<b>Genero:</b>	F:	M:		20 a 30 años:
<b>Nivel de escolaridad:</b>	Educación básica:		<b>Edad:</b>	31 a 40 años:
	Educación media:			41 a 50 años:
	Educación superior:			51 años en adelante:
	Ninguna de las anteriores:			
<b>Cargo que desempeña en la alcaldía:</b>				
<b>Tiempo de laborar en la alcaldía:</b>	1 año:			
	2 años:			
	3 años:			
	más de 3 años:			

**IV. CUERPO DEL CUESTIONARIO:**

1. ¿Se siente identificado con la Alcaldía?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_

---

2. ¿Conoce la misión y visión de la Alcaldía?

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

3. ¿Conoce bien su aporte con su trabajo a la Alcaldía?

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

4. ¿Quién le ayudó y apoyó los primeros días cuando usted ingreso a trabajar?

Compañero/a de trabajo: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_ Ambos: \_\_\_\_\_ Ninguno: \_\_\_\_\_

5. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_

7. ¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_

---

8. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

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

9. ¿Ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ cuáles? \_\_\_\_\_

---

10. ¿De acuerdo a su criterio cuáles funciones son las que la municipalidad está realizando con eficiencia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Su jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicamente con el equipo de la unidad? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
12. ¿Considera usted que en su unidad de trabajo todos los miembros con los que cuenta están calificados para realizar bien su trabajo? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Recibe periódicamente capacitaciones para mejorar la calidad y la atención en los servicios que ofrece? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿En su unidad cuentan con las herramientas necesarias para prestar un mejor servicio a sus usuarios? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Si tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar y solventar su necesidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. ¿Trata constantemente de mejorar sus funciones para prestar un mejor servicio a los usuarios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. ¿Elaboran planes operativos anuales o periódicos para el mejor desempeño de sus labores? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
18. ¿Utilizan manuales de procedimientos administrativos como guía para obtener un mejor desempeño? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño institucional por parte de la municipalidad?

---

---

20. ¿Ha recibido constantemente quejas por parte de los usuarios sobre la forma de desempeñarse y dar respuesta a los servicios solicitados? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

21. ¿Las instalaciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para la realización de sus labores? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_

---

22. ¿Acepta sugerencias o comentarios por parte de los usuarios, jefe inmediato u otras personas para mejorar la calidad de sus servicios? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

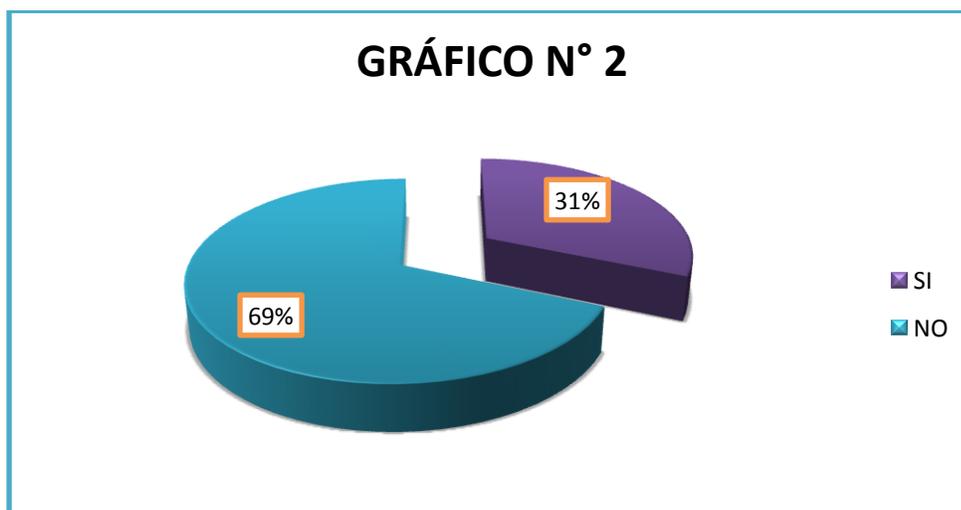
“Gracias por su colaboración pase un feliz día”

ANEXO #4: CONTINUACIÓN DE LA TABULACIÓN ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SAN LORENZO.

### 1. ¿Conoce la misión y visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** identificar si el empleado conoce la misión y la visión de la alcaldía.

CUADRO N° 2		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	31%
NO	24	69%
TOTAL	35	100%



#### **Análisis e interpretación de datos:**

Del los empleados encuestados el 69% manifestó no conocer la visión y misión, debido a que en la municipalidad no la dan a conocer, lo que hace ver que las personas que laboran no saben ni tienen claro hacia que va enfocado el trabajo de la alcaldía, solo el 31% manifestó conocer la filosofía de dicha institución porque la han observado en algunas ocasiones en el documento del presupuesto general.

## 2. ¿Conoce bien su aporte con su trabajo a la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si el empleado sabe del aporte que da con su trabajo a la alcaldía.

CUADRO N° 3		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	97%
NO	1	3%
TOTAL	35	100%



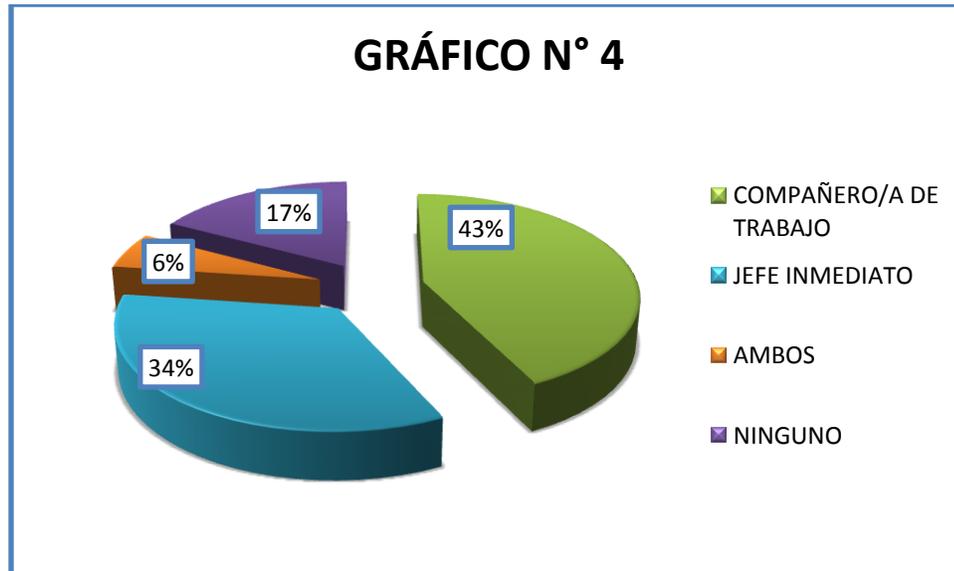
### **Análisis e interpretación de datos:**

El 97% de los empleados respondió que si conoce del aporte que da a la alcaldía cuando realiza su trabajo ya que gracias a ese aporte la alcaldía sigue creciendo en el desarrollo de proyectos, el resto (3%) de los encuestados dijo no conocer el aporte que da con su trabajo a la institución, porque el trabajo que desarrolla es fuera de la institución.

3. ¿Quién le ayudó y apoyó los primeros días cuando usted ingreso a trabajar?

**Objetivo:** Conocer quien realiza el proceso de inducción cuando el empleado ingresa a la alcaldía.

CUADRO N° 4		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPAÑERO/A DE TRABAJO	15	43%
JEFE INMEDIATO	12	34%
AMBOS	2	6%
NINGUNO	6	17%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

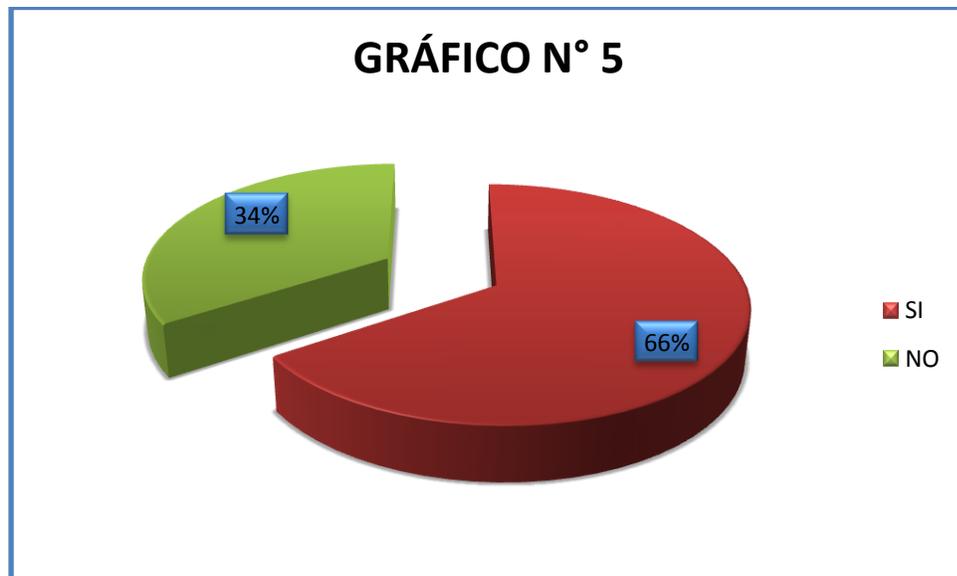
El 43% de los empleados cuando ingresaron a laborar no recibieron una inducción adecuada debido a que solamente fueron ayudados por compañeros de trabajo ya que la dirección de la alcaldía no cuenta con un manual de inducción del personal, solamente el 34% han recibido inducción por su jefe inmediato, y el 6% no ha recibido inducción alguna por parte de

los directivos de la institución, porque cuando ingresaron a laborar los capacitaron instituciones del gobierno.

**4. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?**

**Objetivo:** Determinar si las actividades realizadas por el empleado son adecuadas al puesto de trabajo.

CUADRO N° 5		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	66%
NO	12	34%
TOTAL	35	100%



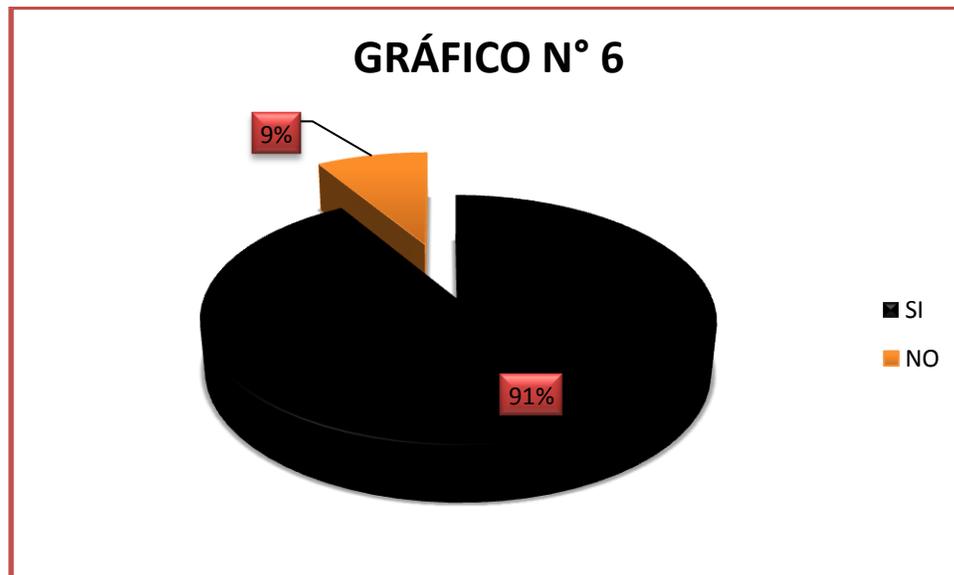
**Análisis e interpretación de datos:**

El 66% del recurso humano de la alcaldía municipal manifiesta que las actividades que realiza son de acuerdo a su puesto de trabajo mientras que el 34% dice que todas las actividades realizadas no van de acuerdo a su puesto de trabajo, porque les toca realizar actividades de otras unidades, las cuales no están estipuladas en su contrato de trabajo.

5. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

**Objetivo:** Identificar que el trabajo asignado al empleado corresponda al descriptor del puesto y si el empleado conoce las actividades que le corresponden.

CUADRO N° 6		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	91%
NO	3	9%
TOTAL	35	100%



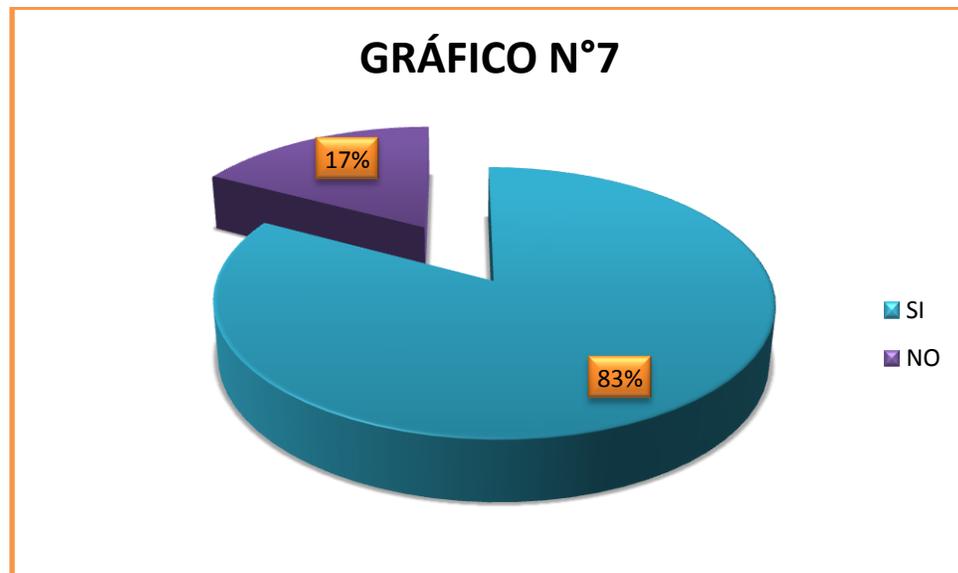
**Análisis e interpretación de datos:**

El 91% de los empleados tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar dentro de la institución, porque algunas están estipuladas en su contrato de trabajo y otras han sido asignadas posteriormente, solamente el 9% no conoce todas las funciones esto se debe, a que realizan una serie de actividades distintas a su puesto de trabajo.

6. ¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

**Objetivo:** Conocer si el empleado se siente valorado por el puesto que ocupa.

CUADRO N° 7		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%



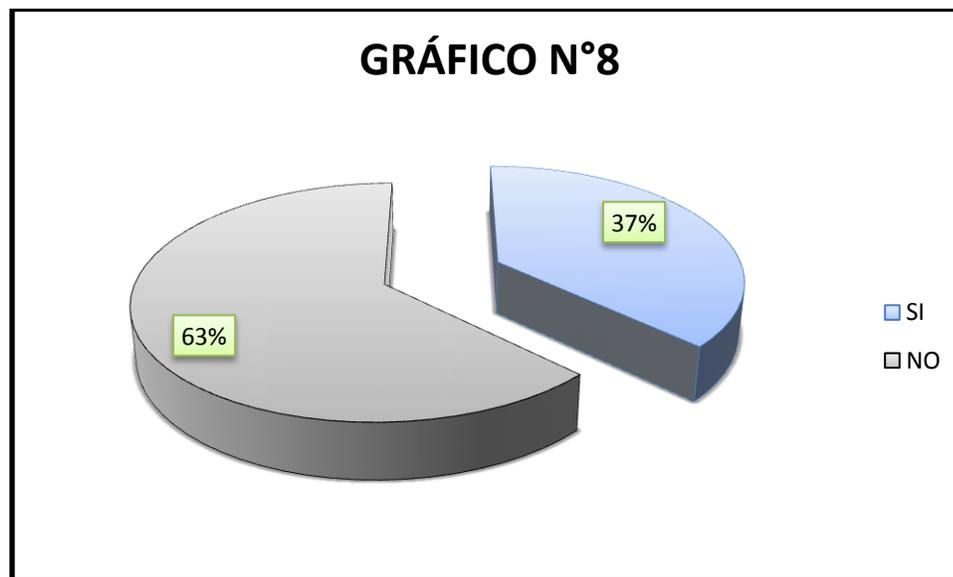
**Análisis e interpretación de datos:**

El 83% de los empleados de la alcaldía se sienten valorados en su puesto de trabajo, porque manifiestan que realizan todo lo asignado por sus jefes inmediatos, mientras que el 17% no se siente valorado en su puesto de trabajo porque dicen que su labor nadie lo reconoce y que no le dan la mayor importancia.

7. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

**Objetivo:** Identificar las oportunidades de desarrollo que tienen los empleados dentro de la alcaldía.

CUADRO N° 8		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	37%
NO	22	63%
TOTAL	35	100%



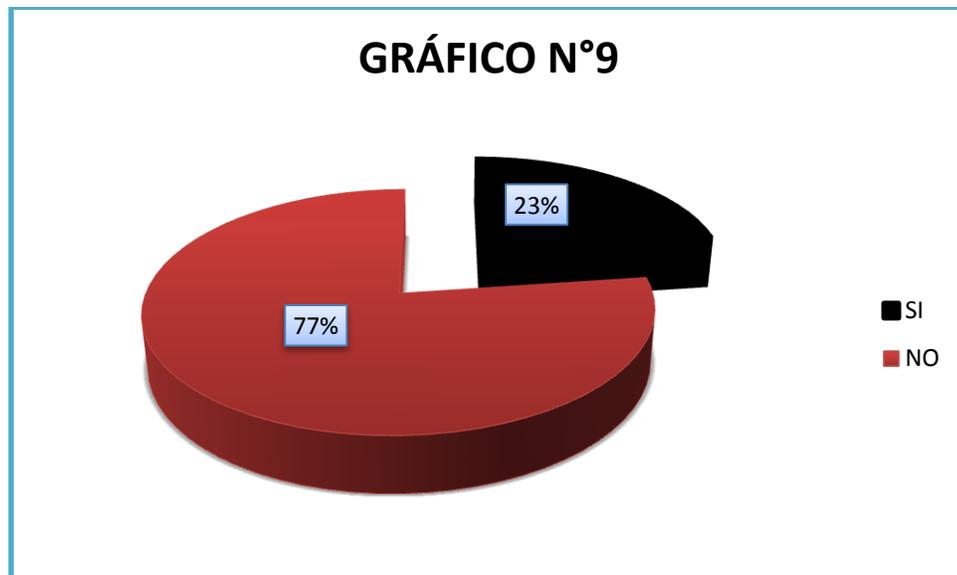
**Análisis e interpretación de datos:**

El 63% de los empleados que laboran en la alcaldía no tienen oportunidad de crecer personal y profesionalmente dentro de la institución ya que la municipalidad no apoya a todo el personal solamente algunas áreas por lo general las áreas administrativas, por tal razón solamente el 37% de su recurso humano ha tenido la oportunidad de crecimiento profesional, porque les permiten estudiar y capacitarse.

## 8. ¿Ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

**Objetivo:** Conocer si existe dentro de la alcaldía incentivos que motiven al empleado a desarrollar con efectividad su trabajo.

CUADRO N° 9		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%



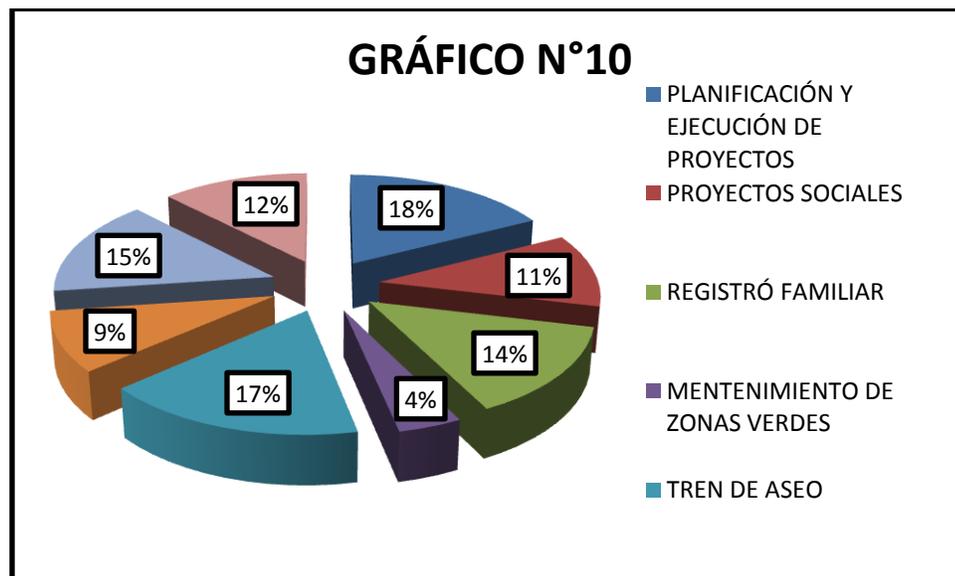
### **Análisis e interpretación de datos:**

El 77% del personal de la municipalidad nunca ha recibido un reconocimiento por el desempeño de su trabajo ya que la alcaldía no cuenta con un plan de incentivos para el personal, solamente el 23% de los empleados manifiesta que han recibido reconocimientos como diplomas, regalos personales y palabras alusivas en algunas ocasiones durante su tiempo de laborar en la institución.

9. ¿De acuerdo a su criterio cuáles funciones son las que la municipalidad está realizando con eficiencia?

**Objetivo:** Determinar cuáles son las funciones que el empleado cree que la alcaldía está realizando bien.

CUADRO N° 10		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	34	18%
PROYECTOS SOCIALES	22	11%
REGISTRÓ FAMILIAR	27	14%
MENTENIMIENTO DE ZONAS VERDES	8	4%
TREN DE ASEO	33	17%
BUENA ADMINISTRACIÓN	18	9%
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	29	15%
SERVICIOS PÚBLICOS	24	12%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación de datos:**

De acuerdo con el criterio de los empleados, el 18% dice que las funciones que la alcaldía está realizando con eficiencia son la ejecución de proyectos, debido a que durante este periodo se han desarrollado muchas obras públicas, así como también el 17% manifiesta que el tren de aseo es muy

eficiente sobre todo en el casco urbano, el 15% dice que la realización de eventos deportivos ya que apoyan a la juventud en programas de capacitación técnica y deporte, y el 4% el mantenimiento de zonas verdes dentro del casco urbano porque realizan su trabajo muy frecuente.

#### 10. ¿Su jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicamente con el equipo de la unidad?

**Objetivo:** Conocer la organización que existe entre los empleados y sus jefes para desempeñar sus funciones.

CUADRO N° 11		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	14%
NO	30	86%
TOTAL	35	100%



#### **Análisis e interpretación de datos:**

El 86% de los empleados de las diferentes unidades administrativas dice no tener reuniones periódicas con su jefe inmediato debido a la falta de tiempo, organización y que cuando les informa de algún motivo solamente lo hace

verbalmente y en cualquier momento, solamente el 14% realiza reuniones con su jefe de trabajo generalmente una vez al mes, y son reuniones no planificadas.

**11. ¿Considera usted que en su unidad de trabajo todos los miembros con los que cuenta están calificados para realizar bien su trabajo?**

**Objetivo:** Identificar si el personal está capacitado para desempeñar la función en la que se le ha asignado.

CUADRO N° 12		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

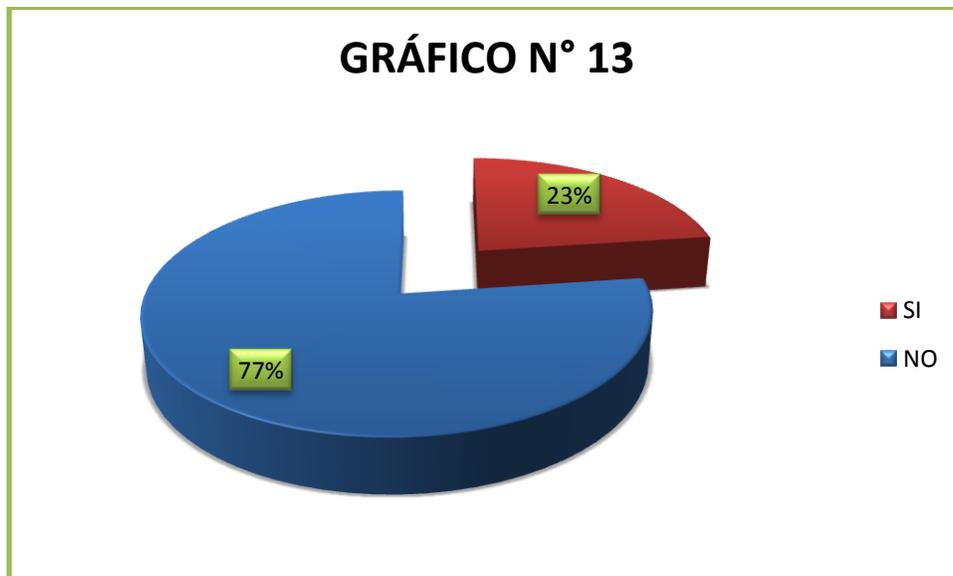
El 100% de los empleados de la municipalidad manifiesta que todos los miembros de su unidad de trabajo están calificados para desarrollar su trabajo, esto se debe prácticamente a que en algunas de las unidades solamente es una persona en esa área y en otras solamente el jefe

inmediato y el subordinado, por tal razón manifiestan que ese el personal es el idóneo.

**12. ¿Recibe periódicamente capacitaciones para mejorar la calidad y la atención en los servicios que ofrece?**

**Objetivo:** Conocer si se capacita al personal para desempeñar su trabajo.

CUADRO N° 13		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

El 77% de los empleados no reciben capacitaciones periódicas desde que ingresaron a laborar en la institución solamente el 23% de todo el recurso humano ha recibido capacitaciones por parte de algunas instituciones del

gobierno ya que la municipalidad no cuenta con un plan de capacitaciones para el personal.

**13. ¿En su unidad cuentan con las herramientas necesarias para prestar un mejor servicio a sus usuarios?**

**Objetivo:** Identificar si se les proporcionan las herramientas necesarias al personal para llevar acabo su trabajo.

CUADRO N° 14		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%



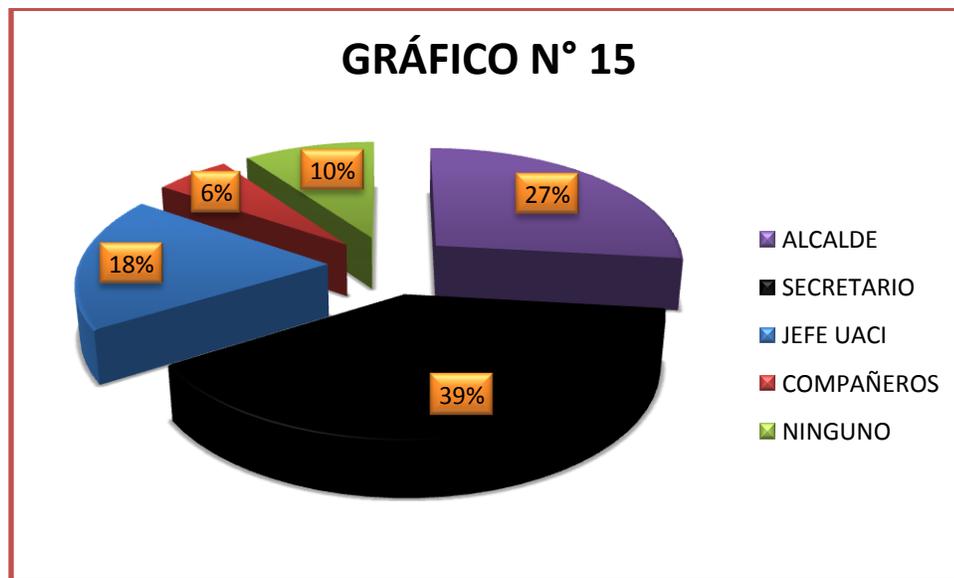
**Análisis e interpretación de datos:**

El 83% del recurso humano con el que cuenta la alcaldía posee todas las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones aunque algunas ya están por terminar su vida útil, mientras que el 17% manifestó que no poseen todas las herramientas necesarias lo que hace menos eficaz el trabajo.

**14. Si tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar y solventar su necesidad?**

**Objetivo:** Determinar si existe una buena relación interpersonal entre jefe-empleado y entre compañeros de trabajo.

CUADRO N° 15		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALCALDE	19	27%
SECRETARIO	28	39%
JEFE UACI	13	18%
COMPAÑEROS	4	6%
NINGUNO	7	10%
TOTAL	71	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

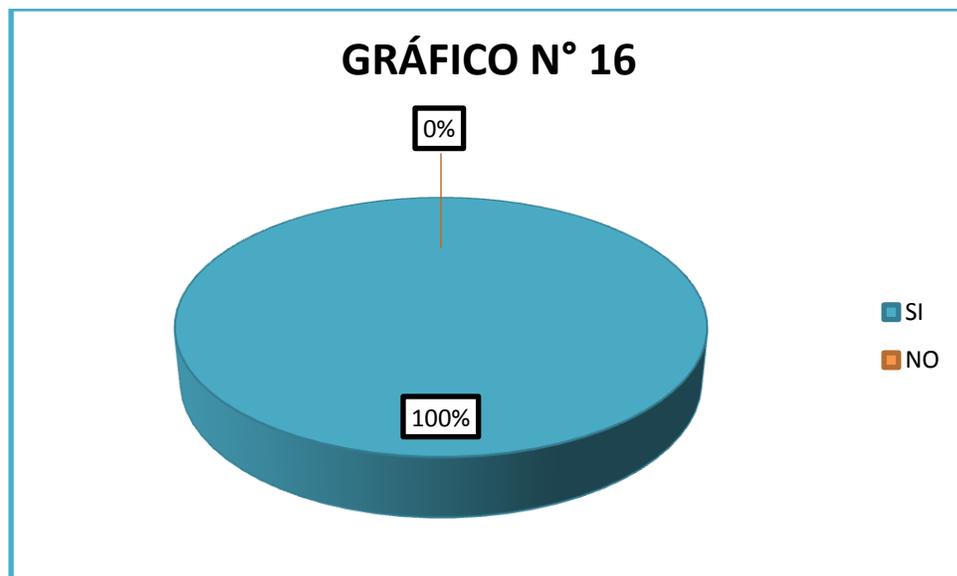
De los 35 empleados a los que se les intervino con el cuestionario la mayoría (39%) dieron a conocer que ante cualquier problema a quien se abocan a parte de su jefe inmediato, es al secretario municipal, esto debido a que es el encargado del recurso humano y conoce mucho del trabajo de la alcaldía. En segundo lugar con un 27% solicitan de la ayuda del señor

alcalde y en tercer lugar del jefe de UACI, y en algunas ocasiones los compañeros de trabajo.

**15. ¿Trata constantemente de mejorar sus funciones para prestar un mejor servicio a los usuarios?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado pone de su parte para mejorar su trabajo dentro de la alcaldía.

CUADRO N° 16		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

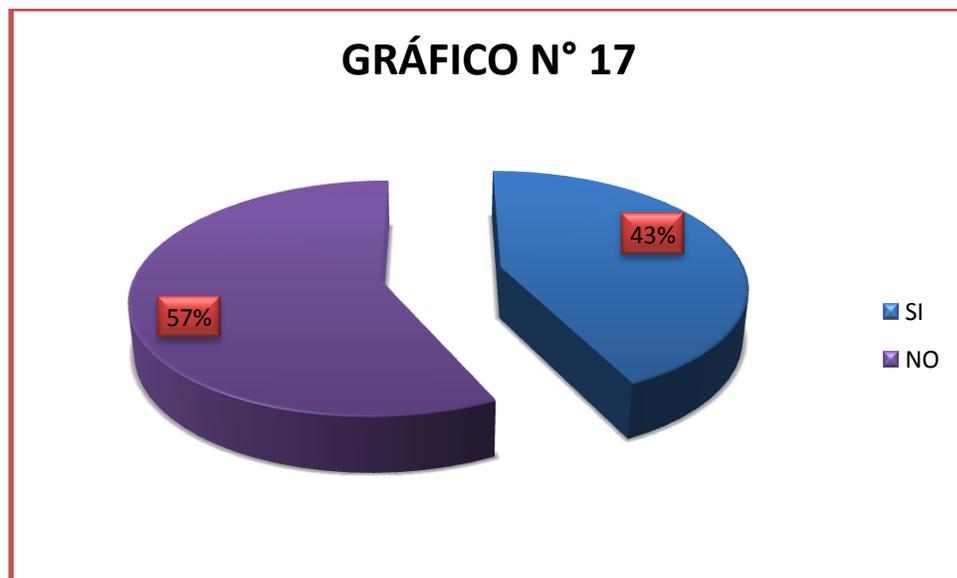
Todos los empleados encuestados manifestaron que dan el 100% de sus capacidades, habilidades, destrezas, etc. Para el desarrollo de su trabajo y el buen servicio al usuario; también hicieron ver que las quejas o inconformidades de los clientes no es por la falta de interés de su parte con

el trabajo si no que es, por las instalaciones donde son atendidos ya que no son las adecuadas por la falta de espacio físico.

**16. ¿Elaboran planes operativos anuales o periódicos para el mejor desempeño de sus labores?**

**Objetivo:** Identificar si elaboran planes operativos para mejorar las funciones de la alcaldía.

CUADRO N° 17		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	43%
NO	20	57%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

En su gran mayoría representado en un 57% dijo desconocer el hecho de elaborar planes operativos, lo que refleja que la actual administración no hace el uso de algunas de las etapas de proceso administrativo como lo es la de planear y

organizar las actividades para el año. Solo el 43% opinó que si se realizan planes operativos anuales.

### 17. ¿Utilizan manuales de procedimientos administrativos como guía para obtener un mejor desempeño?

**Objetivo:** Conocer si utilizan manuales que guíen a los empleados para desempeñar su trabajo.

CUADRO N° 18		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%



#### **Análisis e interpretación de datos:**

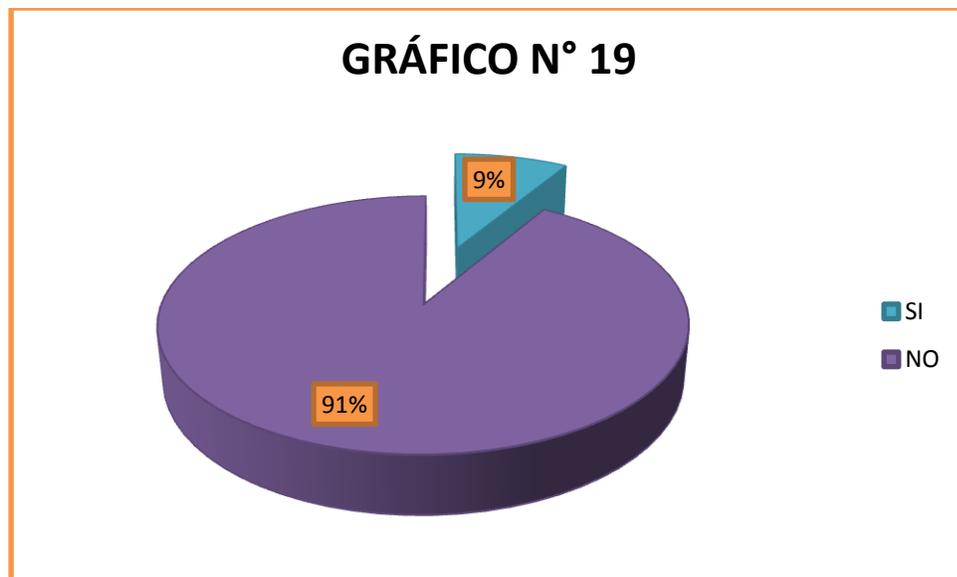
El 77% de los empleados respondió que no utilizan manuales que les indique como hacer o mejorar su trabajo, y que lo hacen por conocimiento empírico ya que es más fácil y toman el riesgo de no tener un resultado tan efectivo. Solo el 23% dijo hacer uso de dichos manuales ya que es más

confiable y seguro al momento de realizar las actividades y estos son proporcionados por algunas instituciones de gobierno.

**18. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño institucional por parte de la municipalidad?**

**Objetivo:** Conocer si se les realiza evaluación del desempeño al personal.

CUADRO N° 19		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	9%
NO	32	91%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

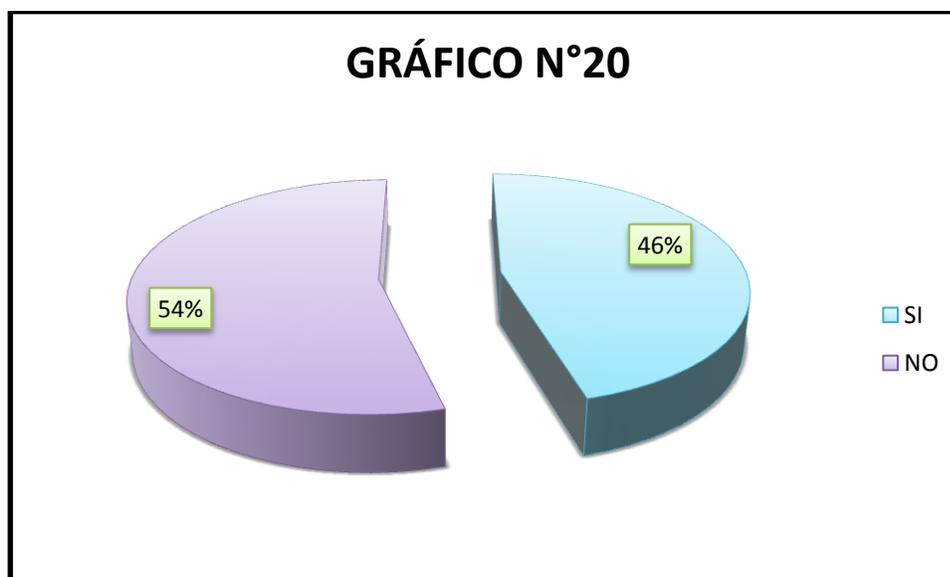
En su mayoría (91%) indico que en la alcaldía nunca realizan evaluaciones del desempeño, y que en parte eso les beneficia porque no se refleja en el expediente de cada empleado que es lo que está haciendo mal, pero mal en otro aspecto ya que opinan que es importante que se les evaluara para que dentro de sus puestos de trabajo haya un mayor compromiso y dedicación, y a la vez capacitar en

aquello que se refleje que esta deficiente. El 9% menciono que si se les evalúa pero no es formal, ni se sigue un proceso especifico.

**19. ¿Ha recibido constantemente quejas por parte de los usuarios sobre la forma de desempeñarse y dar respuesta a los servicios solicitados?**

**Objetivo:** Identificar si los empleados reciben quejas por parte de los usuarios por los servicios prestados.

CUADRO N° 20		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	46%
NO	19	54%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

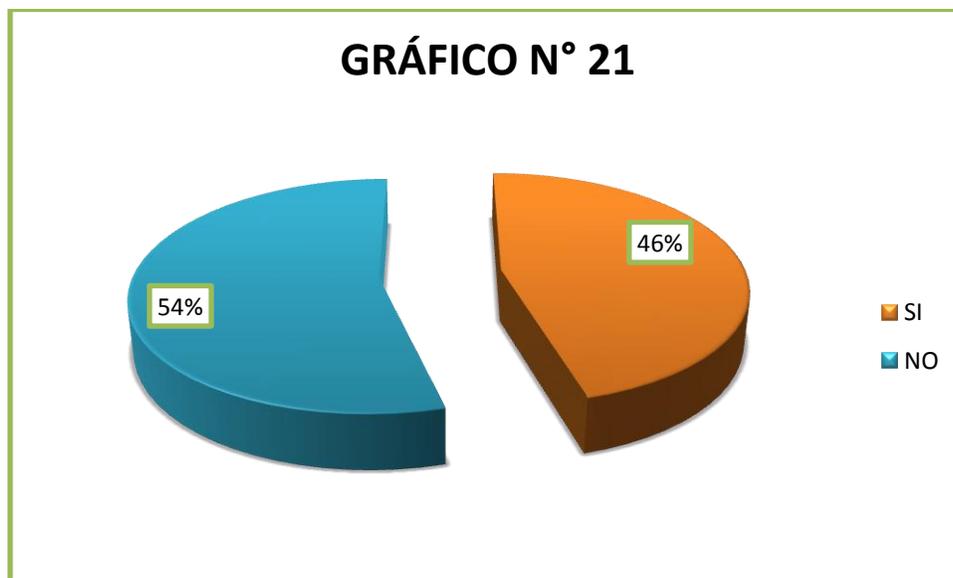
De los empleados encuestados el 54% menciono que no recibe quejas por parte de los usuarios, esto se debe a que muestran amabilidad y son ágiles y desarrollan bien su trabajo, por lo que los usuarios están satisfechos del trato y servicio recibido. El 46% respondió que si reciben quejas y que esto

se debe a la mala organización, falta de insumos, condiciones de trabajo, entre otros aspectos que hacen más lento y deficiente su trabajo.

**20. ¿Las instalaciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para la realización de sus labores?**

**Objetivo:** Identificar si las condiciones de trabajo son las adecuadas para desempeñar el trabajo.

CUADRO N° 21		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	46%
NO	19	54%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

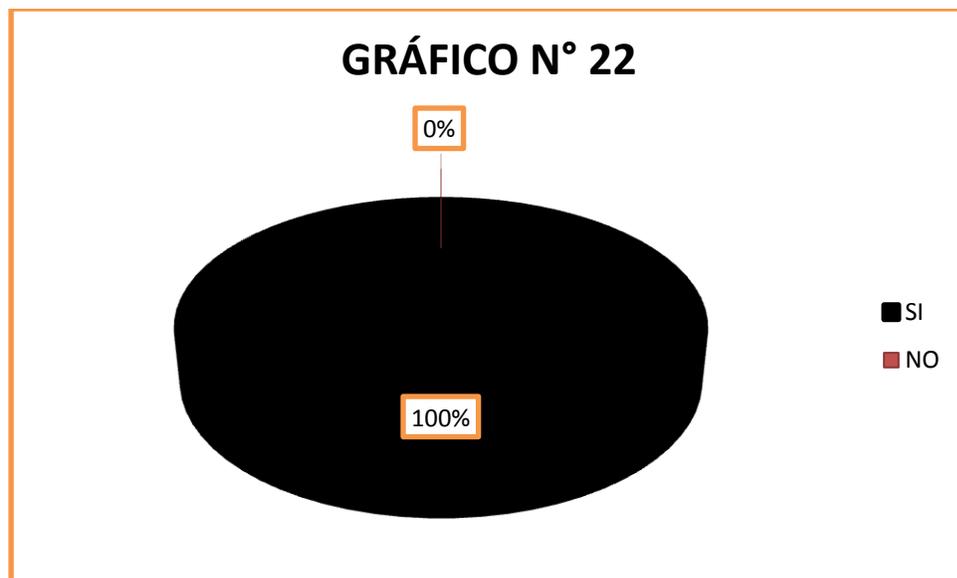
En su mayoría que se ve representado por el 54% de los empleados dice estar no satisfecho por las instalaciones y condiciones del puesto de trabajo, debido a que es muy reducido y hay mucha interferencia; lo que conlleva a una mayor desconcentración y con ello un trabajo deficiente. El

46% dice estar bien con las instalaciones esto se debe a que en su unidad solamente se encuentra una persona y no necesita de un gran espacio y privacidad.

**21. ¿Acepta sugerencias o comentarios por parte de los usuarios, jefe inmediato u otras personas para mejorar la calidad de sus servicios?**

**Objetivo:** Conocer si el empleado acepta sugerencias o comentarios para mejorar la calidad de los servicios.

CUADRO N° 22		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%



**Análisis e interpretación de datos:**

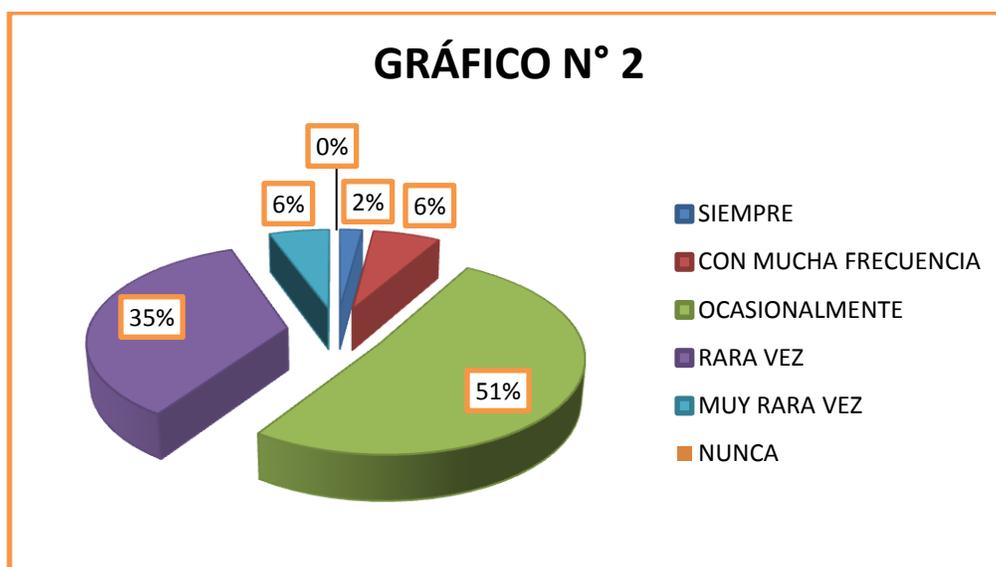
Los empleados de la alcaldía de San Lorenzo son muy accesibles y se empeñan cada día por mejorar el trabajo asignado, por lo que al encuestarles el 100% opinó que acepta todo tipo de sugerencias y comentarios que conllevan a mejorar la calidad de su trabajo y con ello dar un mejor servicio a los usuarios.

ANEXO #5: CONTINUACIÓN D ELA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO.

### 1. ¿Con que frecuencia visita la alcaldía municipal de San Lorenzo?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con la que asisten los habitantes del municipio a la alcaldía.

CUADRO N° 2		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	2%
CON MUCHA FRECUENCIA	9	6%
OCASIONALMENTE	73	51%
RARA VEZ	50	35%
MUY RARA VEZ	8	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	143	100%



#### **Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de las personas encuestadas el 51% respondió que ocasionalmente visita las instalaciones de la alcaldía, solamente cuando hace algún tipo de trámite, el 35% que rara vez, el 6% la visita muy rara vez y con mucha frecuencia y el 2% manifestaron que siempre. Las personas que respondieron que

ocasionalmente es porque asisten solo al pago de impuestos o a tramitar partidas de nacimiento. El dos por ciento que respondieron siempre manifestaron que era porque se dedicaban al comercio de animales, por lo que debían estar yendo a tramitar cartas de venta.

## 2. ¿Es fácil el ingresar a las instalaciones de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer las dificultades con la que se encuentra el usuario al ingresar a la alcaldía.

CUADRO N° 3		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	139	97%
NO	4	3%
TOTAL	143	100%



### **Análisis e interpretación de los datos:**

De los 143 habitantes encuestados el 97% respondieron que es fácil el acceso a las instalaciones de la alcaldía ya que no hay vigilancia que este pendiente o pregunte a las personas que entran y salen, o del trámite que realizarán, lo que hace que la persona solo entre y vaya directamente al lugar donde solicitara lo que

necesita; solo el 3% de dicha población dijo que el acceso es difícil porque no conocen bien las instalaciones y no hay quien le oriente al momento de llegar a la alcaldía.

### 3. ¿Cuándo ingresa a las instalaciones de la alcaldía le reciben cordial y amablemente?

**Objetivo:** Conocer el trato que brindan los empleados de la alcaldía al momento de ingresar a las instalaciones.

CUADRO N° 4		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	128	90%
NO	15	10%
TOTAL	143	100%



#### **Análisis e interpretación de los datos:**

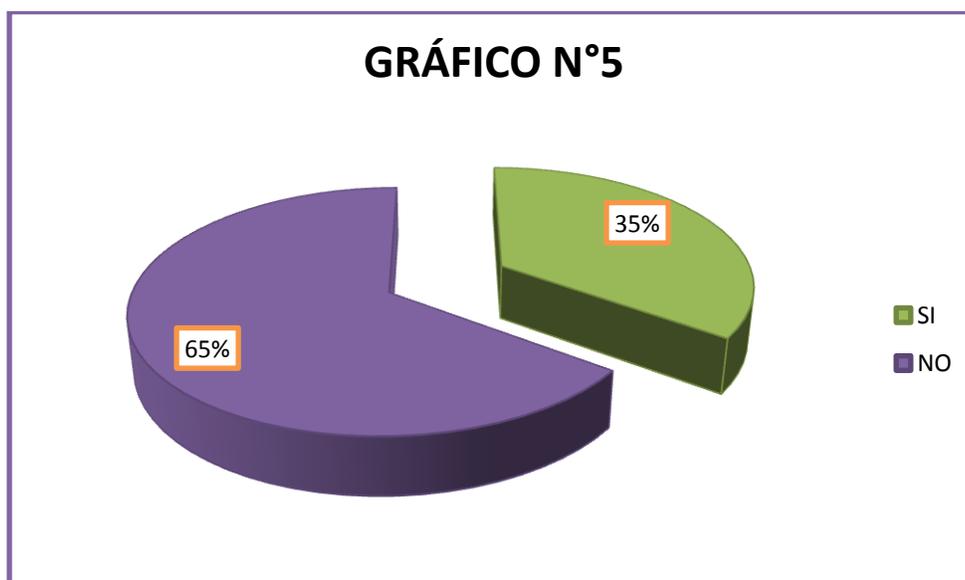
El 90% de las personas respondieron que el trato al ingresar a la alcaldía es cordial y amable, debido a que conocen prácticamente a todos los empleados porque el lugar es pequeño y al llegar siempre se les saluda y se les pregunta que

necesitan. Solo un 10% manifestaron que el trato no es el adecuado y que son descortés porque cuando quieren se les saluda.

#### 4. ¿Tiene conocimiento de todos los servicios que presta la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar si se tiene conocimiento de los servicios que se prestan en la alcaldía.

CUADRO N° 5		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	35%
NO	93	65%
TOAL	143	100%



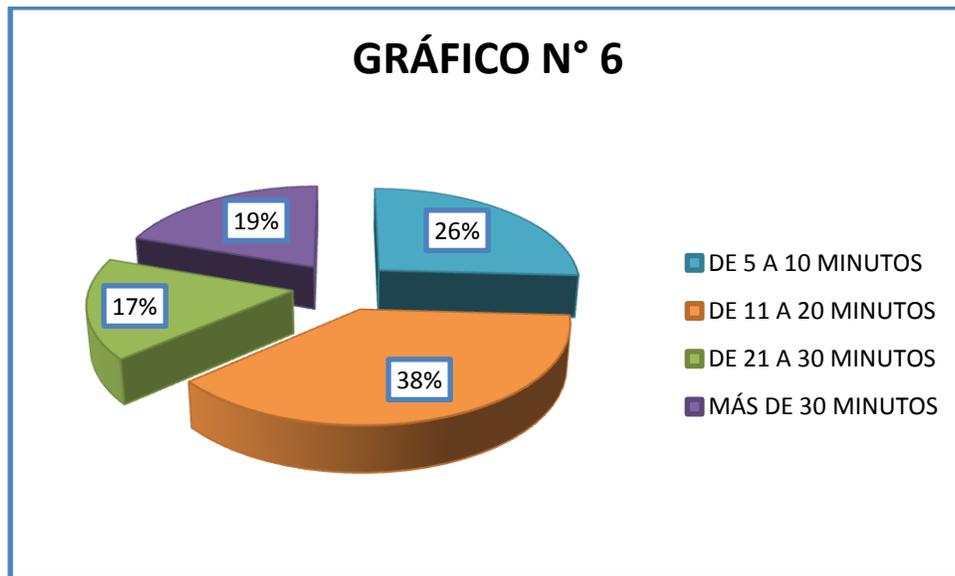
#### **Análisis e interpretación de los datos:**

El 65% de los habitantes encuestados manifestaron no tener conocimiento de todos los servicios que prestan, lo que da a entender que no hay una buena comunicación entre la administración de la alcaldía y el pueblo, la alcaldía no hace publicidad de lo que se puede tramitar o de lo que se ofrece en dichas instalaciones. Y solo el 35% mencionó que si conocen de los servicios que presta la alcaldía.

**5. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, cuanto tiempo aproximadamente espera por dicho trámite?**

**Objetivo:** Determinar cuánto es el tiempo que debe esperar un usuario para recibir el trámite solicitado.

CUADRO N° 6		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 5 A 10 MINUTOS	37	26%
DE 11 A 20 MINUTOS	54	38%
DE 21 A 30 MINUTOS	24	17%
MÁS DE 30 MINUTOS	28	20%
TOTAL	143	100%



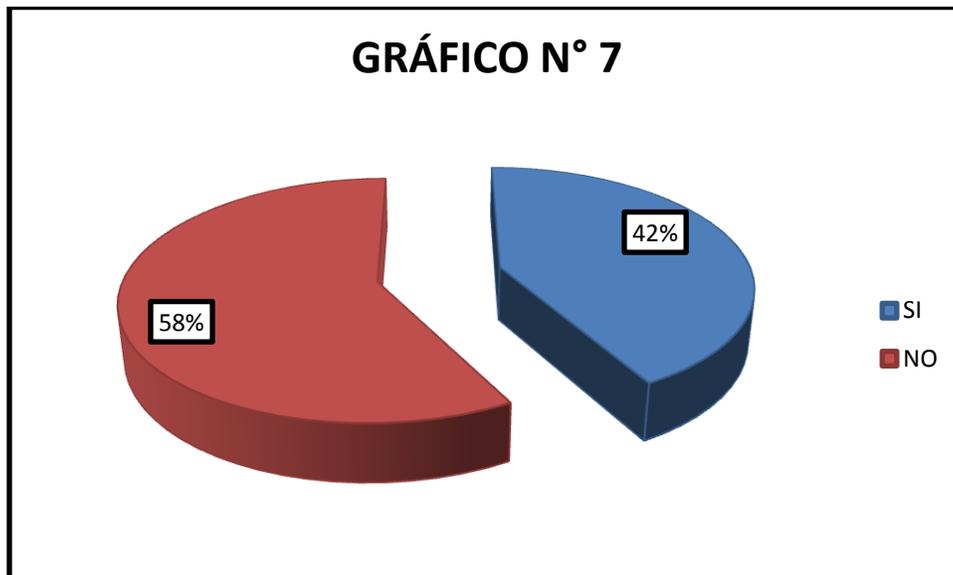
**Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de los encuestados el 38% manifestaron esperar de 11 a 20 minutos por el trámite solicitado, el 26% de 5 a 10, el 19% de más de 30 y el 17% de 21 a 30 minutos, los que manifestaron esperar más de 30 minutos mencionaban que era porque en algunas ocasiones estaba lleno, otras porque el personal no muestra el interés ni la responsabilidad que se debe para atender con prontitud y ser ágiles al momento de hacer su trabajo.

**6. ¿Se siente satisfecho con la calidad del servicio que le presta la Alcaldía?**

**Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción del usuario en cuanto al servicio recibido.

CUADRO N° 7		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	42%
NO	83	58%
TOTAL	143	100%



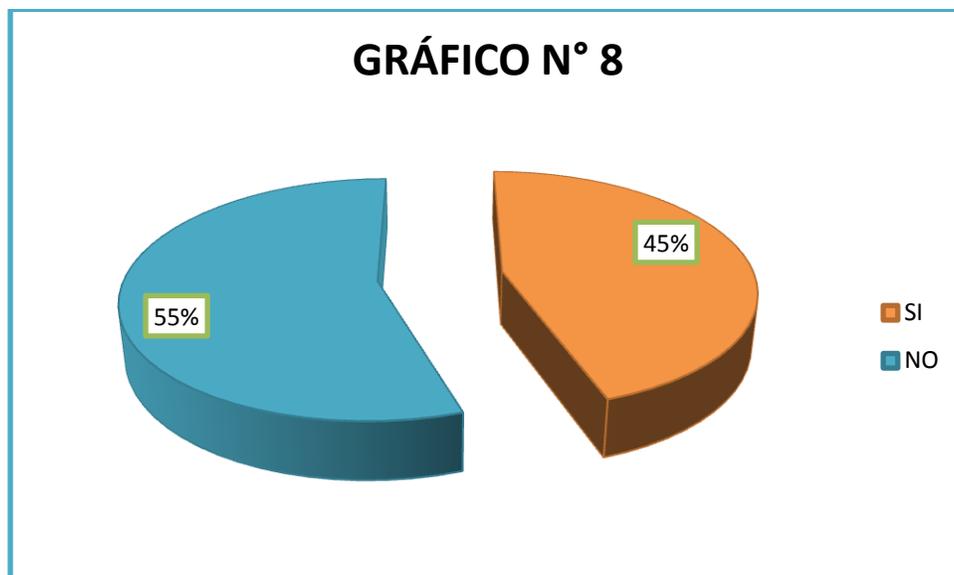
**Análisis e interpretación de los datos:**

De los 143 encuestados el 42% dice estar satisfecho con la calidad de servicio que presta la alcaldía ya que son amables los empleados y el 58% dice no estar conforme y que deben de capacitarse más a los empleados que laboran para hacer mejor su trabajo y poder reducir las pérdidas de tiempo.

**7. ¿Considera usted que realizar un trámite en la Alcaldía es burocrático?**

**Objetivo:** Conocer si hay o no burocracia dentro de la alcaldía.

CUADRO N° 8		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	45%
NO	79	55%
TOTAL	143	100%



**Análisis e interpretación de los datos:**

Las personas encuestadas mencionaban que no es burocrático el realizar trámites en la alcaldía y esto debe representado en un 55% de la población, mientras que el resto (45%) menciona que si hay burocracia y que hay preferencias políticas y de clase social al momento de prestar el servicio por parte de los empleados.

**8. ¿Está de acuerdo usted con el horario de atención que brinda la Alcaldía?**

**Objetivo:** Conocer si el usuario está conforme con el horario de atención de la alcaldía.

CUADRO N° 9		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	141	99%
NO	2	1%
TOTAL	143	100%



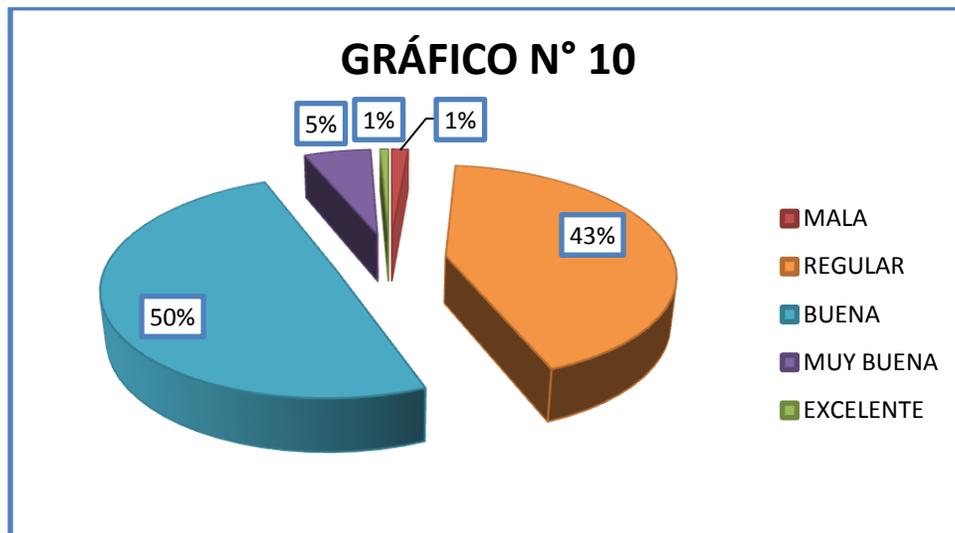
**Análisis e interpretación de los datos:**

Del total de encuestados el 99% de personas está satisfecho con el horario en el que atienden los de la alcaldía, ya que no solo atienden de lunes a viernes de 8 de la mañana a 4 de la tarde sino que también han considerado a bien atender los sábados por la mañana aquellos tramites de urgencia que no pueden esperar a que llegue el día lunes. Y solo un 1% no está de acuerdo con el horario.

## 9. ¿Cómo califica la relación entre los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer cómo ven los usuarios las relaciones de los empleados de la alcaldía.

CUADRO N° 10		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALA	2	1%
REGULAR	61	43%
BUENA	71	50%
MUY BUENA	8	6%
EXCELENTE	1	1%
TOTAL	143	100%



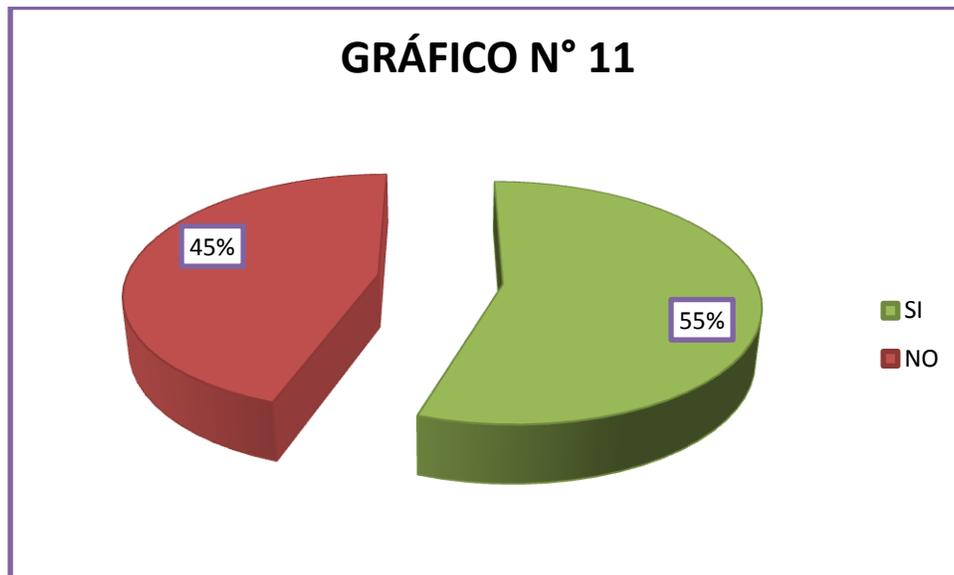
### **Análisis e interpretación de los datos:**

De los 143 encuestados el 50% consideran que la relación de los empleados es buena, porque han observado una comunicación normal entre ambos, el 43% la ve regular, debido a que no todos los empleados se llevan bien, el 5% la califica como muy buena y un 1% la considera como mala, al igual que excelente. Lo que refleja que el ambiente laboral no es tan bueno porque está en un término medio.

**10. ¿Los empleados de la Alcaldía cuentan con conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados están capacitados para ejercer con normalidad el cargo desempeñado.

CUADRO N° 11		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	55%
NO	64	45%
TOTAL	143	100%



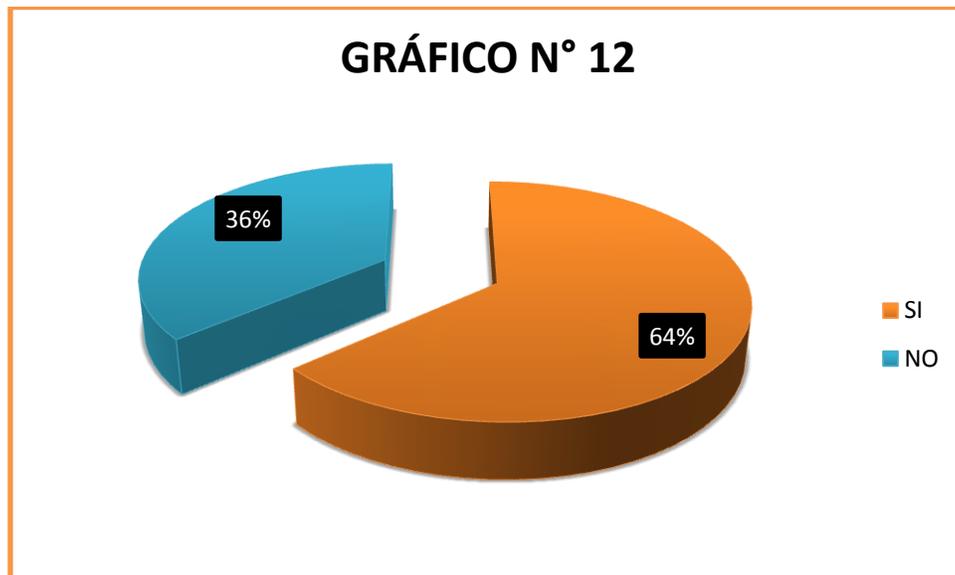
**Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de los encuestados el 55% respondieron que los empleados si tienen el conocimiento suficiente para responder por sus inquietudes y solo el 45% respondieron que no, porque son nuevos de laborar y que no cuentan con la experiencia necesaria y que por tal razón es necesario capacitar a los empleados y reestructurar los puestos de trabajo para que puedan desempeñarse mejor.

## 11. ¿El tiempo de espera para ser atendido por los empleados de la Alcaldía es el adecuado?

**Objetivo:** Conocer si el usuario está conforme con el tiempo que espera para obtener lo solicitado.

CUADRO N° 12		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	64%
NO	52	36%
TOTAL	143	100%



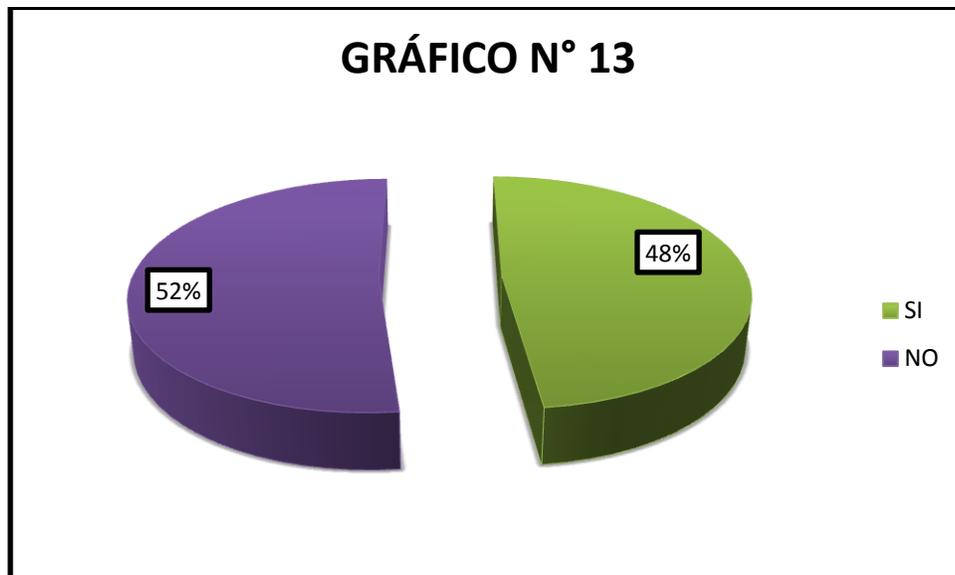
### **Análisis e interpretación de los datos:**

El 64% de las personas opinan que el tiempo que esperan para tener respuesta a lo solicitado es el adecuado ya que esperan de 10 a 30 minutos. El 36% está en desacuerdo ya que manifiestan que no son eficientes y que esperan demasiado tiempo para solucionar sus problemas y que se tardan mucho por estar en otras cosas como por ejemplo hablando por teléfono.

## 12. ¿La municipalidad se preocupa por brindar un servicio ágil rápido y exento de errores?

**Objetivo:** Identificar el nivel de compromiso de la alcaldía hacia los usuarios.

CUADRO N° 13		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	48%
NO	74	52%
TOTAL	143	100%



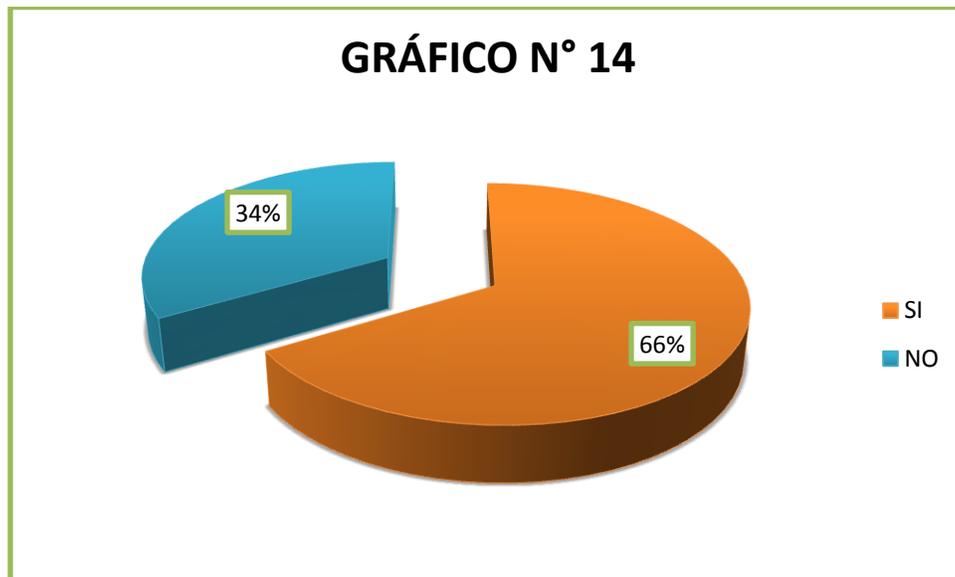
### **Análisis e interpretación de los datos:**

El 52% de los encuestados opinan que la municipalidad no está haciendo nada para hacer más ágil y rápido el servicio prestado por los empleados ya que consideran que siempre el cambio de gobierno, hace contrataciones de empleados que no están lo suficientemente capacitados en el área para lo cual se le ha contratado, lo que hace deficiente el trabajo. Solo el 48% opinan que si la administración trata año con año de mejorar los procesos y actividades que desempeñan en la alcaldía.

### 13. ¿Se requiere ser atendido por algún jefe de área administrativa para que sus problemas sean resueltos?

**Objetivo:** Conocer si el empleado está facultado para resolver todos los servicios que solicitan los usuarios.

CUADRO N° 14		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	66%
NO	48	34%
TOTAL	143	100%



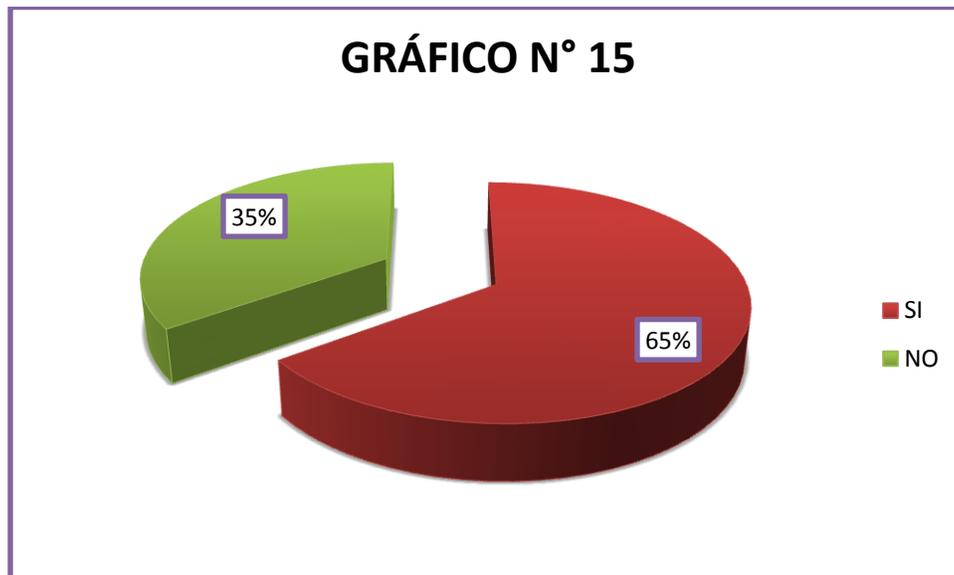
#### **Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de los encuestados el 66% manifestó que siempre que hace uso de los servicios de la alcaldía se hace necesario ser atendido por alguien más a parte del que le recibió, ya sea porque el empleado no tienen claridad en lo que solicita o porque necesita de firmas para dar por terminado el proceso, lo que da a entender que los empleados no están capacitados en las funciones que deben desempeñar y no hay empoderamiento de su trabajo. Solo el 34% manifestaron que no es necesario ser atendido por alguien más ya que hay trámites que no necesitan mayor atención.

**14. ¿Considera usted que el trabajo desempeñado por la Alcaldía Municipal satisface la necesidad de los usuarios?**

**Objetivo:** Conocer si los habitantes del municipio están satisfechos con el trabajo de la alcaldía.

CUADRO N° 15		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	93	65%
NO	50	35%
TOTAL	143	100%



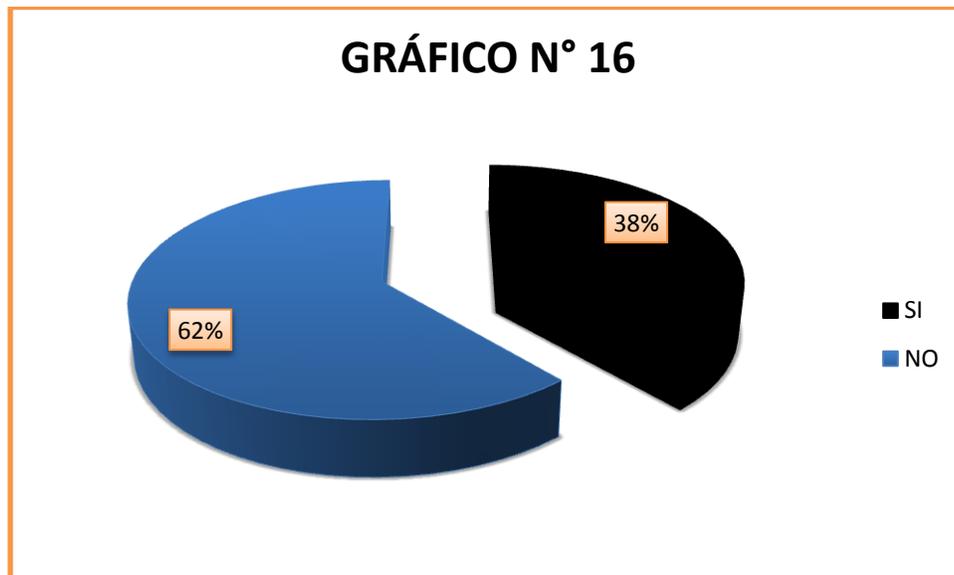
**Análisis e interpretación de los datos:**

De las 143 personas encuestadas el 65% dice estar satisfecho con el trabajo desempeñado por la alcaldía aunque posee ciertas deficiencias, y solo el 35% no está de acuerdo porque consideran que no se está realizando bien la administración, lo que indica que la actual dirección de la alcaldía está haciendo su trabajo aceptablemente y está procurando atender y dar respuesta a las necesidades de la población.

**15.¿Cuándo la municipalidad promete solucionar un problema en determinado tiempo lo cumple?**

**Objetivo:** Conocer si la alcaldía da respuesta a las necesidades de los habitantes en el tiempo determinado.

CUADRO N° 16		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	38%
NO	88	62%
TOTAL	143	100%



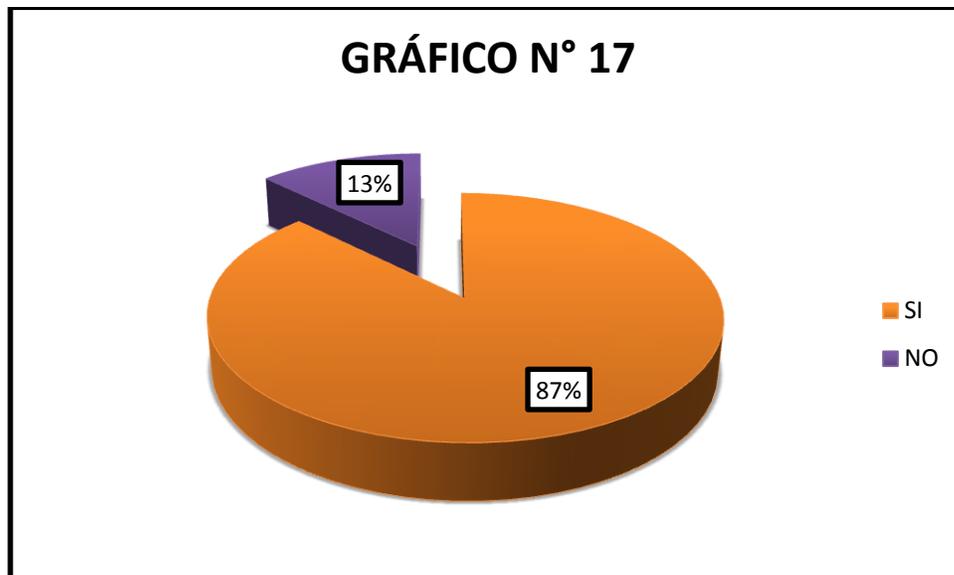
**Análisis e interpretación de los datos:**

El 62% de las personas encuestadas opinaron que la municipalidad no da respuestas a las necesidades de la población en el tiempo que prometen ya que ha habido situaciones en las que han prometido dar una solución rápida a la problemática y no lo han cumplido. Ejemplo de ello es el proyecto del agua que fue una propuesta del actual alcalde y ya está culminando su periodo de gobernación y aun no da respuesta a dicho proyecto. Solo el 38% manifestaron que si la alcaldía está haciendo bien su trabajo porque soluciona los problemas en lo estipulado.

**16. ¿Considera usted que la Alcaldía Municipal posee aspectos positivos en los servicios prestados?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son los aspectos positivos que consideran los usuarios.

CUADRO N° 17		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	87%
NO	18	13%
TOTAL	143	100%



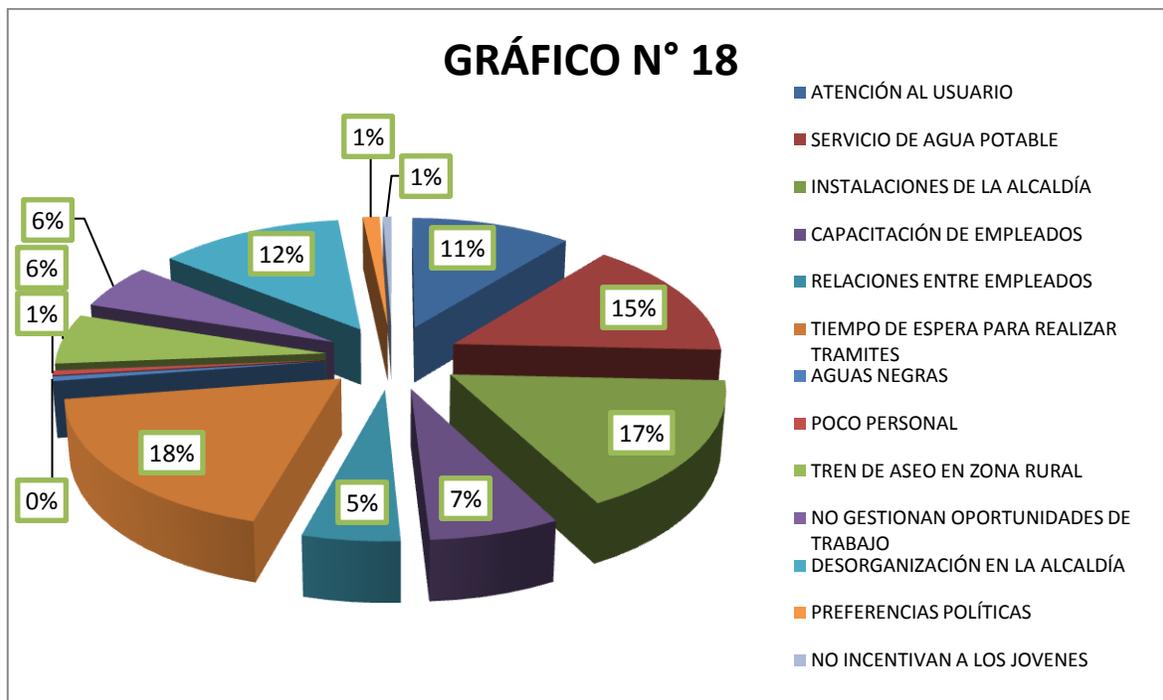
**Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de los encuestados el 87% consideran que la alcaldía posee muchos aspectos positivos tales como: el alumbrado eléctrico, el tren de aseo, el registro familiar, los proyectos, la atención al cliente, los horarios de atención, los programas sociales y el cobro de impuestos que son los que contribuyen a que la ejecución de proyectos se mantengan y se mejoren. Solamente el 13% manifiesta que no posee nada positivo en los servicios que presta debido a que no les gusta esta administración actual.

## 17. ¿Según su criterio en qué aspectos la Alcaldía está fallando?

**Objetivo:** Identificar las deficiencias de la alcaldía.

CUADRO N° 18		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCIÓN AL USUARIO	19	11%
SERVICIO DE AGUA POTABLE	26	15%
INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA	29	17%
CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	12	7%
RELACIONES ENTRE EMPLEADOS	9	5%
TIEMPO DE ESPERA PARA REALIZAR TRAMITES	32	18%
AGUAS NEGRAS	1	1%
POCO PERSONAL	1	1%
TREN DE ASEO EN ZONA RURAL	11	6%
NO GESTIONAN OPORTUNIDADES DE TRABAJO	10	6%
DESORGANIZACIÓN EN LA ALCALDÍA	22	13%
PREFERENCIAS POLÍTICAS	2	1%
NO INCENTIVAN A LOS JOVENES	1	1%
TOTAL	175	100%



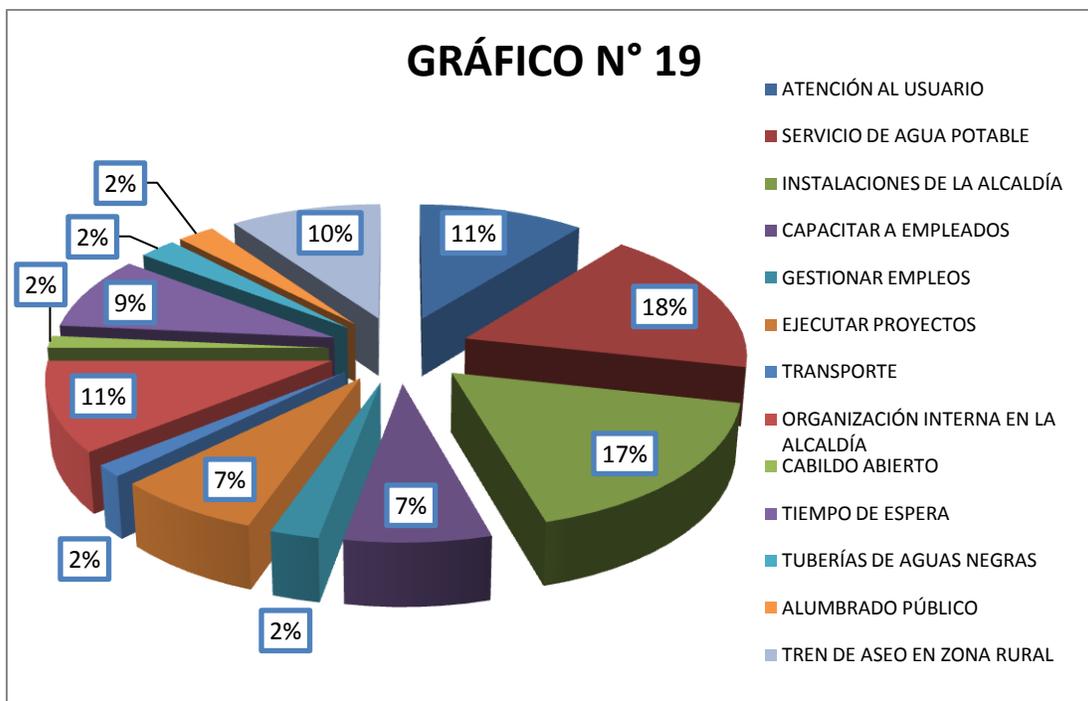
### **Análisis e interpretación de los datos:**

Para los habitantes del municipio lo que consideran que la alcaldía está haciendo mal es relacionado con el tiempo que espera una persona al momento de solicitar un trámite, así como también manifiestan que las instalaciones de la alcaldía no son las apropiadas y que deben hacer una construcción más amplia que mejore las condiciones en las que laboran los empleados, a la vez deben de trabajar y dar solución al problema de agua que fue un proyecto que el actual alcalde dijo solucionaría y a la fecha no ha habido respuesta alguna, en quinto lugar los habitantes consideran que deben mejorar la atención que se le da al usuario de los servicios que ofrecen.

### **18. ¿A su criterio, qué aspectos le gustaría que la Alcaldía Municipal de San Lorenzo mejorará?**

**Objetivo:** Identificar que mejoras se pueden realizar en la alcaldía.

CUADRO N° 19		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCIÓN AL USUARIO	22	11%
SERVICIO DE AGUA POTABLE	36	18%
INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA	35	17%
CAPACITAR A EMPLEADOS	15	7%
GESTIONAR EMPLEOS	5	2%
EJECUTAR PROYECTOS	15	7%
TRANSPORTE	3	1%
ORGANIZACIÓN INTERNA EN LA ALCALDÍA	22	11%
CABILDO ABIERTO	3	1%
TIEMPO DE ESPERA	18	9%
TUBERÍAS DE AGUAS NEGRAS	5	2%
ALUMBRADO PÚBLICO	5	2%
TREN DE ASEO EN ZONA RURAL	20	10%
TOTAL	204	100%



#### **Análisis e interpretación de los datos:**

Del 100% de los habitantes encuestados el 18% consideran que la alcaldía debe mejorar el servicio de agua potable, un 17% opinan que las instalaciones de la alcaldía, un 11% que la atención al usuarios y la organización interna, un 10% consideran que debe haber tren de aseo en la zona rural para evitar contaminación, enfermedades y otros aspectos que surgen cuando no se le da tratamiento a la basura, el 9% mencionaron que se debe de trabajar en lo del tiempo que esperan los habitantes al solicitar algún servicio en la alcaldía y un 7% manifestaron que se debe de capacitar a los empleados y se deben ejecutar más proyectos que mejoren al municipio en general.

**19.¿Considera usted que es necesario que los empleados de la municipalidad tengan identificación institucional?**

**Objetivo:** Conocer si los usuarios consideran necesario que los empleados tengan identificación institucional.

CUADRO N° 20		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	94%
NO	8	6%
TOTAL	143	100%



**Análisis e interpretación de los datos:**

El 94% de las personas encuestadas consideran que es necesario que los empleados tengan identificación institucional, ya que eso facilitará la ejecución de las funciones dentro de la alcaldía y fuera de ella, esto debido a la problemática de la delincuencia, así como también cuando se solicita un trámite en las instalaciones la persona que lo solicita sabe e identifica quien lo atendió y para cualquier reclamo va directamente con esa persona y se evita de cualquier inconveniente o mal entendido. Solo el 6% opinó que no, ya que sería un gasto innecesario, y que es mejor invertir ese dinero en proyectos que beneficien a la ciudadanía.

ANEXO N°6: "MANUAL DE BIENVENIDA."



# Manual de bienvenida Alcaldía municipal de San Lorenzo 2014.



## BIENVENIDA

La Alcaldía Municipal de San Lorenzo le da la más cordial bienvenida, a partir de hoy se integra a nuestro equipo selecto de trabajo, exhortándole a conducirse con disciplina, eficiencia y compromiso en el desempeño de sus labores, poniendo en práctica nuestros valores institucionales para cumplir con nuestra misión ante la sociedad lorenzana.

Este manual ha sido elaborado con el propósito de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral, y a la vez para que pueda desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto, por medio de esta herramienta se busca dar a conocer información básica sobre nuestra institución y los servicios que brindamos, además de contar con información relevante que te servirá como instructivo en tus primeros días con nosotros.

Es muy importante que lo leas detenidamente, para que tu integración en el equipo sea más fácil y cualquier duda que se te presente puedes recurrir a las autoridades o jefe inmediato.

Esperamos que con tu ingreso a la institución, se incremente la calidad de nuestro servicio a la vez desearte la mayor de las suertes en esta nueva experiencia laboral.

¡Bienvenido/a!



Atentamente:

Autoridades de la Municipalidad

## **ANTECEDENTES**

La Alcaldía Municipal de San Lorenzo, es una institución autónoma del gobierno de la República de El Salvador, la cual surge con el propósito de constituir una unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal.

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, San Lorenzo era una de las haciendas situadas en el extenso partido de San Vicente y a la sazón propiedad de Don José María Rodríguez. En esa hacienda se formó un caserío o valle que se erigió en pueblo, según versiones tradicionales, por el año de 1830. El nuevo municipio quedó incorporado desde su fundación en el departamento y distrito de San Vicente, y como cantón electoral de El Salvador figura en la Ley de 18 de febrero de 1841.

Al crearse el distrito de San Sebastián, por Ley de 10 de febrero de 1873, el pueblo de San Lorenzo se segregó del distrito de San Vicente y se incorporó en esta nueva unidad política administrativa. Durante la administración constitucional del general don Francisco Menéndez y por “Decreto Legislativo de 27 de marzo de 1888, este pueblo fue honrado con el título de villa. En 1890 tenía 2,190 habitantes.”

San Lorenzo es un municipio del departamento de San Vicente, El Salvador. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de “6,055 habitantes.”

Por Decreto N° 375, en el artículo 1 de fecha 08 de agosto de 2004 le fue otorgado el Título de Ciudad por la Asamblea Legislativa.

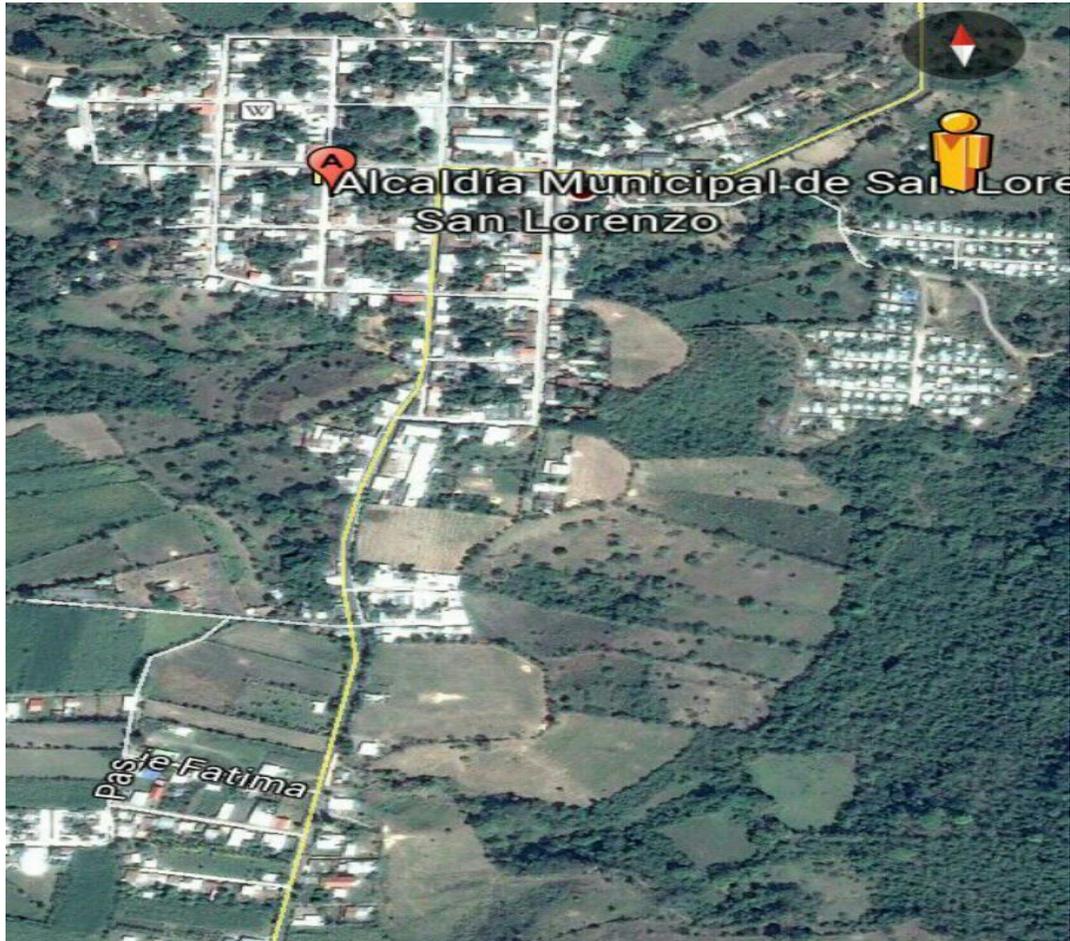
Para el año 2014 la Alcaldía Municipal se encuentra gobernada por el Sr. Fidencio Adilio Guzmán Acevedo, desde el 1 de mayo de 2012, El concejo municipal está formado por 6 miembros (4 regidores, el alcalde y el síndico) Cuenta con empleados que laboran, bajo las modalidades de Ley de salario y por contratos.

## UBICACIÓN

Alcaldía Municipal de San Lorenzo, Calle Napoleón Rodríguez, Barrio San Antonio, Frente al Parque España, San Lorenzo, San Vicente, El Salvador, C.A.

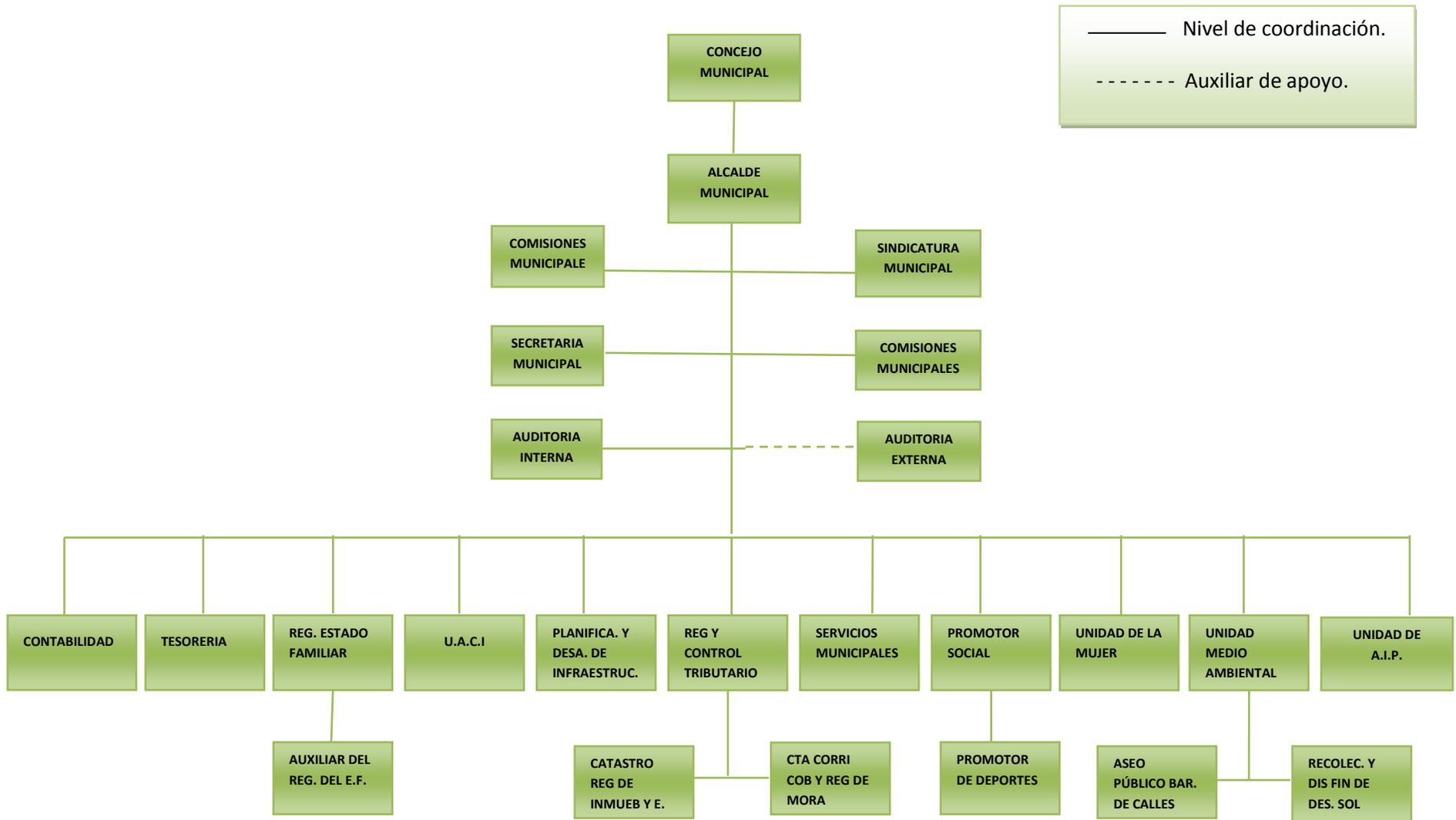
Tel: 2349-5800 y 2333-9423

Correo electrónico: [alcaldiasanlorenzo@hotmail.com](mailto:alcaldiasanlorenzo@hotmail.com)



**Fuente:** Tomado de Google Earth

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

## CONCEJO MUNICIPAL 2012-2015



### **ALCALDE MUNICIPAL**

FIDENCIO ADILIO GUZMÁN ACEVEDO

### **SÍNDICO MUNICIPAL**

PROFESOR GUSTAVO LÓPEZ MARTÍNEZ

### **REGIDORES PROPIETARIOS**

LICDA. ROXANA DEL CARMEN PALACIOS LÓPEZ

LICDO. LUIS ANTONIO RIVAS PÉREZ

SRITA. DOLORES LISETH FUENTES RIVAS

SR. JOSÉ ARMANDO SARAVIA HERNÁNDEZ

### **REGIDORES SUPLENTE**

SRA. MARÍA JULIA DURÁN DE HENRÍQUEZ

SR. LORENZO ARNOLDO CRUZ CÓRDOVA

SRA. ANA ARACELY ALFARO

SR. ANTONIO MUÑOZ BARRER

## VISION Y MISION

### VISION

Una municipalidad en el camino del desarrollo económico y social, adoptando procesos de organización y transparencia, optimizando los recursos en coordinación con la ciudadanía.

### MISION.

Desarrollar una gestión efectiva, transparente y con justicia social, basada en el compromiso e integridad de las personas, propiciando un entorno que promueve el desarrollo económico, social, cultural, turístico, deportivo y ambiental, para mejorar la calidad de vida de la población.

## VALORES

- i. **TRANSPARENCIA:** Fomentar las actividades con integridad, generando un ambiente de confianza de tal forma que los ciudadanos estén informados y se sientan satisfechos con la gestión municipal.
- ii. **ORDEN:** Efectuar los trabajos en coordinación y armonía entre cada una de las áreas funcionales mediante el buen aspecto personal y la planificación.
- iii. **SERVICIO AL CLIENTE:** Proporcionar los servicios con agilidad, prontitud, amabilidad, accesibilidad, transparencia, predictibilidad, profesionalismo y respeto, sin distinción ni preferencias.
- iv. **CALIDAD:** Realizar las labores con creatividad, fomentando factores de éxito, en el marco de una mejora continua; en la búsqueda de la excelencia.
- v. **TRABAJO EN EQUIPO:** buscar ser personas proactivas que trabajen de manera coordinada y armoniosa, donde la suma de los esfuerzos, conocimientos y talentos nos permiten alcanzar la misión y visión.
- vi. **ESPIRITUALIDAD:** Fundamentar cada una de las actuaciones en la sabiduría de Dios.

## OBJETIVOS

- GENERAL

Contribuir al desarrollo económico, social, turístico, ambiental y deportivo de la ciudadanía, a través del incremento en la efectividad de los servicios y la ejecución de proyectos encaminados al bienestar de la población.

- ESPECÍFICOS

- Gestionar proyectos de inversión con el apoyo del sector privado.
- Desarrollar actividades deportivas y de recreación donde se promueva la participación de los jóvenes, como de la población del municipio en general.
- Impulsar la creación de talleres vocacionales que contribuya al desarrollo económico y social de los habitantes del municipio.
- Promover las herramientas técnicas y mecanismos de control que contribuyan a mejorar la gestión ambiental y el uso adecuado de los recursos naturales.

## POLÍTICAS.

- vii. Tener claramente definidas cada una de las funciones de las unidades administrativas dentro de la alcaldía municipal.
- viii. Desarrollar las condiciones laborales propicias para la ejecución de las actividades dentro de la alcaldía.
- ix. Incentivar a la fuerza laboral por medio de programas de crecimiento profesional.
- x. Sancionar a los empleados por el incumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- xi. Realizar evaluaciones semestrales del desempeño a los empleados.
- xii. Desarrollar programas de capacitación atendiendo a las necesidades del personal.

### HORARIO DE TRABAJO, ASISTENCIAS, RETRASOS Y FALTAS.

Los horarios de trabajo que se tienen en la Alcaldía Municipal de San Lorenzo son los siguientes:

- **Para el Personal Administrativo**

Días Laborales	Lunes a viernes.
<b>Hora de Entrada</b>	8:00 A.M
<b>Hora de Almuerzo</b>	12:00M–12:45P.M
<b>Hora de Salida</b>	4:00 P.M.

- **Para el Personal de Campo**

Días Laborales	Lunes a viernes.
<b>Hora de Entrada</b>	5:00 A.M
<b>Hora de Desayuno</b>	7:00M–8:00P.M
<b>Hora de Salida</b>	12:00 Mediodía

- **Asistencias:**

Se lleva a través de reloj marcador con huella digital para el personal administrativo y operativo.

- **Retardos:**

Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- ✓ Llamado de atención al empleado.
- ✓ Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.

- ✓ Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

- **Faltas:**

Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito.

### **DÍAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMAS DE PAGO.**

**Días de pago:** del 20 al 30 de cada mes, en horas hábiles.

**Pasos Para la Realización de Pagos:**

1. Elaboración de planillas.
2. Autorización.
3. Elaboración de cheques.
4. Elaboración de recibo.
5. Firma.
6. Archivo de Comprobante.
7. Elaboración de asiento contable.
8. Emisión de comprobante de pago.

**Formas de Pago:** Los empleados de la alcaldía reciben su sueldo cada mes, en efectivo en la tesorería Municipal.

### **DIAS DE ASUETOS Y VACACIONES.**

Los días de Asueto y Vacaciones de la alcaldía municipal de San Lorenzo se encuentran establecidos en el Capítulo VIII del reglamento interno de trabajo en los Artículos del 62 al 74.

Se establecen como días de asueto remunerados los siguientes:

- a. Primero de enero.
- b. Semana santa.
- c. Primero de mayo.
- d. Del tres al seis de agosto.
- e. Quince de septiembre.
- f. Dos de noviembre.
- g. Vacaciones de fin de año hasta dos de enero.

Además se establecen como asuetos el día principal de las respectivas fiestas patronales que comienzan el día 4 y concluye el día 10 de Agosto de cada año y los días de asueto que termina la "Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos"

También se gozará de asueto remunerado en la fecha establecida como "El Día del Empleado Municipal" y cualquier otro según la costumbre.

**DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.**

Los Derechos que obtienen los empleados que laboran en la alcaldía municipal de San Lorenzo se encuentra establecidos en la Sección Primera del Capítulo IX del reglamento interno de trabajo, comprendidos en los Artículos del 47 al 50 de dicho reglamento.

Las obligaciones que adquieren los empleados con la municipalidad se encuentran establecidos en la Sección Segunda del Capítulo IX del reglamento interno de trabajo en el Art. 51

Las prohibiciones establecidas a los empleados de la alcaldía municipal estan establecidas en la Sección Tercera del Capítulo IX del reglamento interno de trabajo en el Art. 52

**¡¡BIENVENIDO!!**

ANEXO N°7: "MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES."



Manual de  
organización y  
funciones de la  
alcaldía municipal de  
San Lorenzo 2014.



<b>INDICE</b>		
<b>No.</b>	<b>APARTADO</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Base Legal</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Base Teórica</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Metodología</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Revisión y Actualización</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Estructura Organizativa</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Catálogo De Unidades</b>	<b>17</b>
<b>9</b>	<b>Descriptor funciones Alcaldía Municipal</b>	<b>18</b>

## **Introducción**

El presente manual pretende contribuir a la generación de un ordenamiento organizativo y funcional de la Municipalidad de San Lorenzo, que propicie la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, de tal manera que cada una de las unidades en ella existentes contribuyan desde la especificidad de su labor a dicha consecución, actuando bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia. Además el manual presenta la estructura organizativa de la Municipalidad de San Lorenzo resultante del proceso de revisión por el cual ha transcurrido durante el presente año.

El manual muestra en su contenido lo relativo a los objetivos específicos que persigue, la metodología por medio de la cual se ha construido, el marco legal que le sustenta, la metodología que se siguió para su actualización, la estructura actual de la Municipalidad, el catálogo de unidades que permite identificar el nivel de Alta Dirección, Gerencial y su relación con las unidades y secciones existentes en la municipalidad de San Lorenzo.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Promover el ordenamiento interno de la Municipalidad que propicie el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones que competen a cada unidad dentro de la organización y administración de la Municipalidad de San Lorenzo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Contribuir a la revisión y adecuación de la estructura organizativa de la Municipalidad.
- ❖ Establecer líneas de autoridad y responsabilidad, para prevenir la duplicidad de funciones y esfuerzos al interior de la Municipalidad.
- ❖ Establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal entre las diversas unidades administrativas para favorecer la eficiencia y efectividad en la gestión municipal.
- ❖ Institucionalizar las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades que integran la Administración Municipal.

## BASE LEGAL

La base legal del Manual de Organización y Funciones, está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

## CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

**Art. 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.

## CODIGO MUNICIPAL

**Art. 4:** Algunas competencias de los Municipios:

Nº 15: La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;

Nº 17: La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros;

Nº 19: La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras;

Nº 20: La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;

Nº 21: La prestación del servicio de Policía Municipal;

Nº 29: Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer;

**Art. 30:** Algunas facultades del Concejo:

Nº 14: Velar por la buena marcha del gobierno, Administración y servicios municipales;

**Art. 48:** Algunas facultades del Alcalde:

Nº 1: Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente;

Nº 5: Ejercer las funciones de gobierno y administración municipal, expidiendo al efecto los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias; y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del gobierno y administración;

**Art. 51:** Algunas competencias del Síndico:

a) Ejercer la Procuración en los asuntos propios del municipio a que pertenece;

d) Examinar y fiscalizar las cuentas municipales;

e) Asesorar al Concejo y al Alcalde.

**Art. 54:** El Concejo funcionará asistido de un Secretario nombrado por el mismo de fuera de su seno.

**Art. 55:** Algunos deberes del Secretario Municipal y del Concejo

Nº 1: Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas;

Nº 7: Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordene el Alcalde o quien presida el Concejo;

Nº 9: Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende;

**Art. 106:** Los municipios con ingresos anuales inferiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán tener auditoría interna.

**Art. 107:** Los municipios con ingresos anuales superiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán contratar un auditor externo.

## **LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Art. 9:** Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI.

**Art. 12:** Algunas Atribuciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

- a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC;
- h) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios;

## **LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL**

**Art. 72:** La determinación, aplicación, verificación, control, y recaudación de los tributos municipales, conforman las funciones básicas de la Administración Tributaria Municipal.

**Art. 76:** Facultades de la administración tributaria municipal:

- 1o. Normativas;
- 2o. Determinación de la obligación tributaria;
- 3o. Verificación y control;
- 4o. Recaudación y cobranza;
- 5o. Sancionadora de las contravenciones tributarias;
- 6o. Apoyo;

Deberes de la Administración Tributaria Municipal

**Art. 86:** Confidencialidad

**Art. 87:** Publicidad

## **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO**

**Art. 2:** Las Municipalidades, se registrarán 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.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se registrarán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

**Art. 16:** Cada entidad e institución establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental.

## **LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Del Objeto

**Art. 1:** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

De los niveles funcionariales

**Art. 5:** Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección

**Art. 6:** Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel técnico

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

Nivel de soporte administrativo

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

Nivel operativo

**Art. 9:** A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

De las categorías

**Art. 10:** En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

Esta disposición tiene implicaciones relativas a la estructura y funcionamiento, ya que independientemente de los niveles gerenciales que la estructura organizativa considere los cargos

que en cada una de ellas se alberga para que desde cada una de las unidades se contribuya a los objetivos estratégicos de la Municipalidad, los cargos y los empleados que les desempeñan han de clasificarse en niveles funcionariales y ellos deberán tener opciones a ascender en tres posibles categorías lo cual impacta en general el funcionamiento, relaciones y operativización de objetivos de la Municipalidad.

De los órganos de administración

**Art. 13:** La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales.
2. Los Alcaldes Municipales.
3. Las máximas autoridades administrativas de las entidades municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

De los Concejos Municipales

**Art. 14:** Los Concejos Municipales son los responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivos municipios, pudiendo hacerlo de forma individual o asociadamente con otras municipalidades.

Son atribuciones de los Concejos Municipales:

1. Aplicar dentro del ámbito de su competencia, la presente ley.
2. Evaluar permanentemente los resultados de la aplicación de la presente ley.
3. Las demás que por ley le correspondan.

De los Alcaldes Municipales

**Art. 15:** Los Alcaldes Municipales, como máxima autoridad administrativa del municipio, son corresponsables con sus respectivos Concejos Municipales en el adecuado establecimiento de la carrera administrativa en su municipalidad.

Son atribuciones de los Alcaldes Municipales:

1. Aplicar, dentro del ámbito de su competencia, la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades de las demás autoridades señaladas en la misma;
2. Dirigir por él mismo o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la municipalidad;
3. Aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la Carrera Administrativa emanadas del Concejo Municipal;
4. Llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa;
5. Las demás que por ley le correspondan.

De las máximas autoridades administrativas

**Art. 16:** Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales, que en esta ley se denominarán "Máximas Autoridades Administrativas", son las responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivas entidades.

Son atribuciones de las Máximas Autoridades Administrativas:

1. Aplicar, dentro del ámbito de su competencia, la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades encomendadas a las autoridades de gobierno de las mismas;
2. Dirigir por ellas mismas o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la entidad municipal;

3. Aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas de las autoridades de gobierno de la entidad municipal;
4. Llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa;
5. Las demás que por ley le correspondan.

#### De las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa

**Art. 17:** Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa, que en esta ley se denominarán "Comisión Municipal" o "Comisiones Municipales", son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos; garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos.

Su creación es obligatoria en cada uno de los municipios de la República y en las demás entidades municipales; no obstante, los municipios podrán asociarse para crear una sola Comisión Municipal con jurisdicción en todos los municipios que lo acordaren.

#### Integración de las Comisiones Municipales

**Art. 18:** Las Comisiones Municipales estarán integradas por un representante del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal o su representante, un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico y un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo.

En caso de actuación asociada de dos o más municipios para implementar la carrera administrativa, los miembros de la Comisión serán siempre en número de cuatro, designados: uno por los Concejos Municipales, otro por los Alcaldes Municipales, otro por los servidores públicos de los niveles de dirección y técnico y otro por los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo de todas las municipalidades que actúen asociadamente.

En el caso de las Entidades Municipales pertenecientes a una sola municipalidad, conocerá de los procesos y actuaciones que esta ley establece, la Comisión Municipal de la respectiva municipalidad.

En el caso de las Entidades Municipales conformadas por dos o más municipalidades, las Comisiones Municipales se integrarán con representantes designados de la siguiente manera: uno por los Concejos Municipales de los municipios que constituyen la entidad, otro por los Alcaldes Municipales de los municipios que constituyen la entidad, otro por los servidores públicos de los niveles de dirección y técnico y otro por los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo de la entidad. Cuando el número de servidores públicos fuere menor de tres, los representantes de los servidores públicos, serán electos por los representantes de los empleados, funcionarios de las Comisiones Municipales de los municipios participantes conjuntamente con los funcionarios y empleados de la entidad, de entre éstos mismos, en votación convocada por la máxima autoridad administrativa de la entidad.

Habrá un número igual de representantes suplentes, designados o electos de igual manera que los propietarios, que suplirán las vacantes ocasionales o permanentes de los respectivos propietarios.

Los representantes de los Concejos Municipales y de los Alcaldes podrán ser miembros de los mismos Concejos Municipales o servidores públicos de la municipalidad o municipalidades en caso de actuación asociada.

Los representantes de los servidores públicos, en todos los casos a que se refiere este artículo, serán electos de su seno por todos los servidores que asistieren, previa convocatoria por medio de

nota circular, con señalamiento de lugar, día y hora hecha por el respectivo Alcalde o Alcaldes en caso de actuación asociada o por el máximo organismo de dirección en el caso de las Entidades Municipales. El acto de votación será presidido por un Presidente y un Secretario electos de entre los funcionarios y empleados de carrera de la Municipalidad o municipalidades o de las entidades antes señaladas, asistentes según al caso, que deberá asentarse en acta. La votación será directa e igualitaria y las decisiones se tomarán por mayoría simple.

La designación o elección de los miembros de las Comisiones Municipales se comprobará con las respectivas certificaciones del punto de acta del Concejo Municipal, del acuerdo del Alcalde y del acta de elección realizada por los servidores públicos, firmada esta última, por el Presidente y Secretario que la presidieron.

En caso de actuación asociada, la designación se comprobará con la respectiva certificación del acta o escritura pública firmada por los Alcaldes de los municipios que actúen asociadamente, en las que se hará mención de las certificaciones a que se refiere el inciso anterior. La elección de los representantes de los funcionarios y empleados de carrera se comprobará con la certificación del acta de elección, firmada por el Presidente y Secretario que la presidieron.

#### Duración y sede de las Comisiones Municipales

**Art. 19:** Los miembros de las Comisiones Municipales durarán en sus funciones por todo el período de elección del Concejo o Concejos Municipales, pudiendo ser reelectos. Los miembros de las Comisiones continuarán en sus funciones hasta que sean electos o designados los nuevos que les sustituyan.

Las autoridades, los empleados y los funcionarios podrán sustituir en cualquier tiempo a sus respectivos representantes.

La sede de las Comisiones Municipales será la de la respectiva municipalidad o la municipalidad que se hubiere designado por los Concejos Municipales en caso de actuación asociada. En el caso de las Entidades Municipales, la sede de la Comisión Municipal estará ubicada en el local de la respectiva entidad.

Las Municipalidades o las Entidades Municipales, en su caso, deberán proporcionar soporte administrativo y técnico a las Comisiones Municipales para el desempeño de sus funciones.

#### Funcionamiento

**Art. 20:** Las Comisiones Municipales serán presididas por los Alcaldes Municipales o por un representante designado por ellos.

Las Comisiones Municipales sesionarán válidamente con asistencia de tres de sus miembros, siempre que los cuatro miembros que la integran hayan sido convocados y podrán tomar decisiones con el voto de la mayoría de sus miembros. En caso de empate el Alcalde o su representante tendrán doble voto. Funcionarán con un Secretario electo de su seno.

La Comisión Municipal será convocada por el Secretario de la misma, por lo menos con dos días de anticipación a la fecha señalada para la sesión. A los miembros de la Comisión no podrá negárseles permiso para asistir a las sesiones de la misma, por todo el tiempo que éstos requieran.

Los miembros de las Comisiones Municipales podrán ser recusados, y deberán excusarse o declararse impedidos de conocer siempre que éste tenga un interés personal o su cónyuge o

pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tuviere interés personal en el caso que se trata, las cuales serán calificadas por los miembros de la respectiva Comisión.

#### Atribuciones de las Comisiones Municipales

**Art. 21:** Son atribuciones de las Comisiones Municipales:

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma;
2. Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso;
3. Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos consagrados en esta ley, por parte de sus superiores jerárquicos;
4. Rendir un informe semestral de labores al Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes;
5. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
6. Las demás que por ley le competan.

#### Funciones de mediación

**Art. 22:** Las Comisiones Municipales podrán actuar como instancias de mediación para solucionar inconformidades o problemas de orden colectivo o individual que puedan agudizarse en perjuicio de alguna de las partes o de la institución. El funcionario, empleado o la autoridad municipal solicitarán la mediación de la Comisión Municipal por escrito.

Una vez presentada la solicitud, la Comisión Municipal dará traslado a la otra parte, quien tiene un término de tres días hábiles para responder si acepta o no el procedimiento de mediación. De no recibir respuesta en el término señalado se entiende que el procedimiento no fue aceptado y, en caso de la respuesta sea afirmativa, se prosigue con el respectivo trámite.

Una vez aceptado el procedimiento de mediación, la Comisión Municipal invitará a las partes a la sesión de mediación. En la fecha señalada para la sesión, la Comisión Municipal ayudará a las partes de manera independiente e imparcial en sus esfuerzos por lograr el arreglo amistoso de la controversia, sin hacer sugerencias que induzcan a una determinada decisión y para ello explicará a las partes el alcance del procedimiento y sus efectos tanto jurídicos como prácticos y las motivará a expresar y analizar las distintas alternativas de solución del conflicto y, de igual forma, en caso de lograr acuerdo, suscribirá el acuerdo de mediación conjuntamente con las partes.

### LEY DE MEDIO AMBIENTE

**Art. 7:** Las instituciones públicas que formen parte del SINAMA, deberán contar con unidades ambientales organizadas.

Son estructuras especializadas, con algunas funciones de: supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de su institución.

### BASE TEÓRICA

A continuación se desarrollan un conjunto de principios de la administración que resultan de especial importancia para la puesta en marcha de una gestión administrativa municipal exitosa.

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social, de manera que obra sobre el personal. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa, de manera que rara vez puede aplicarse dos veces el mismo principio a condiciones idénticas, pues debe tenerse en cuenta que las circunstancias y los sujetos son cambiantes y diversos y cada principio debe

adaptarse a todas las necesidades. La medida, hecha de tacto y de experiencia es una de las principales cualidades del administrador.

Toda regla o medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios administrativos, dentro de los cuales podemos citar:

- a) **La División del trabajo:** Que tiene como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización permite adquirir una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, siendo éste el mejor medio para obtener el máximo provecho de los individuos y colectividades. Como puede verse, este principio tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. No obstante, la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.
- b) **Autoridad - Responsabilidad:** La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. En un jefe se distingue la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un resultado o consecuencia natural de la autoridad que se tiene, de manera que la sanción de los actos de la autoridad es una condición esencial de una buena administración, debiendo establecerse para su aplicación, primero el grado de responsabilidad que tiene la autoridad en un hecho o acto determinado y luego la cuantía de la sanción.
- c) **Unidad de Mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre/servicio se observan estas consecuencias: la dualidad cesa por la desaparición/anulación de uno de los jefes y la salud social renace; o el organismo continúa debilitándose, pero en ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando. Otras consecuencias son: incertidumbre en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en un jefe, desorden en el trabajo. Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando al igual que las continuas relaciones entre los distintos servicios y las atribuciones a menudo imprecisas. Es necesario dividir las atribuciones y separar los poderes de los distintos jefes.
- d) **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es la condición necesaria para la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta. La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social, la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.
- e) **Subordinación del interés particular al interés general:** El interés de un agente/grupo no debe prevalecer contra el interés de una Institución, en este caso la Municipalidad. Cuando dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen, se debe buscar la forma de conciliarlos. Los medios para esta conciliación son: la firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible y una atenta vigilancia.
- f) **Centralización:** es un hecho natural y consiste en que dentro de toda organización, las sensaciones convergen hacia las Unidades de dirección y que de éstas parten las órdenes

que ponen en movimiento a todas las demás unidades. Es una cuestión de medida, se debe hallar el límite favorable a la institución (pequeñas - centralización absoluta - agentes de ejecución). La medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto o relativo de las Unidades de dirección está sujeto a continua transformación, debiendo tomarse en cuenta que todo aquello que aumenta la importancia del papel de los subordinados tiende a la descentralización y todo aquello que disminuye la importancia de este papel tiende a la centralización.

- g) **Jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que sigue, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. A veces es necesario conciliar el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes han autorizado a sus agentes respectivos a entrar en relaciones directas y la situación quedará regularizada si ellos informan inmediatamente a sus jefes respectivos sobre lo que han hecho de común acuerdo. Si los agentes quedan de acuerdo y sus operaciones son aprobadas por sus jefes inmediatos las relaciones directas no se ven interrumpidas; desde el instante en que el acuerdo desaparece o que la aprobación de los jefes falta las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente restablecida. Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad, pero es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la Municipalidad.
- h) **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, el lugar debe ser elegido para facilitar las operaciones tanto como sea posible, sino es así el orden es aparente, y puede encubrir un desorden real. El orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido, el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es un resultado del orden. El orden social perfecto exige que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto, esto supone una buena organización y un buen reclutamiento (funciones administrativas). El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de una Institución, y un equilibrio constante entre ellas.
- i) **Iniciativa:** es la posibilidad de concebir y de ejecutar; es un poderoso estimulante de la actividad humana. En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa. Se debe estimular y desarrollar esta facultad lo más que se pueda; sin embargo, se debe considerar en sus limitaciones, enmarcadas dentro de los principios de autoridad, disciplina, etc.

## METODOLOGÍA

El proceso de actualización del manual ha transcurrido por un proceso que tiene en base los pasos siguientes:

- ❖ Organización interna del proceso de actualización y definición y un programa de actuación que asegurará la participación de los referentes de las distintas unidades de la Municipalidad.
- ❖ Revisión y análisis de los manuales genéricos para la gestión administrativa municipal basados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal brindados por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

- ❖ Diagnóstico de la anterior estructura organizativa con la finalidad de identificar los nuevos elementos y consideraciones del personal de dirección de la municipalidad.
- ❖ Análisis de una propuesta estructurada a partir de lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes relacionadas: así como teniendo como fundamento los principios básicos de administración.
- ❖ Redefinición de la estructura organizativa, el catálogo de unidades y las funciones y relaciones que para cada unidad estaba originalmente establecida.
- ❖ Validación y aprobación de la actualización por parte del Concejo Municipal.
- ❖ Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operatividad de las nuevas disposiciones administrativas.

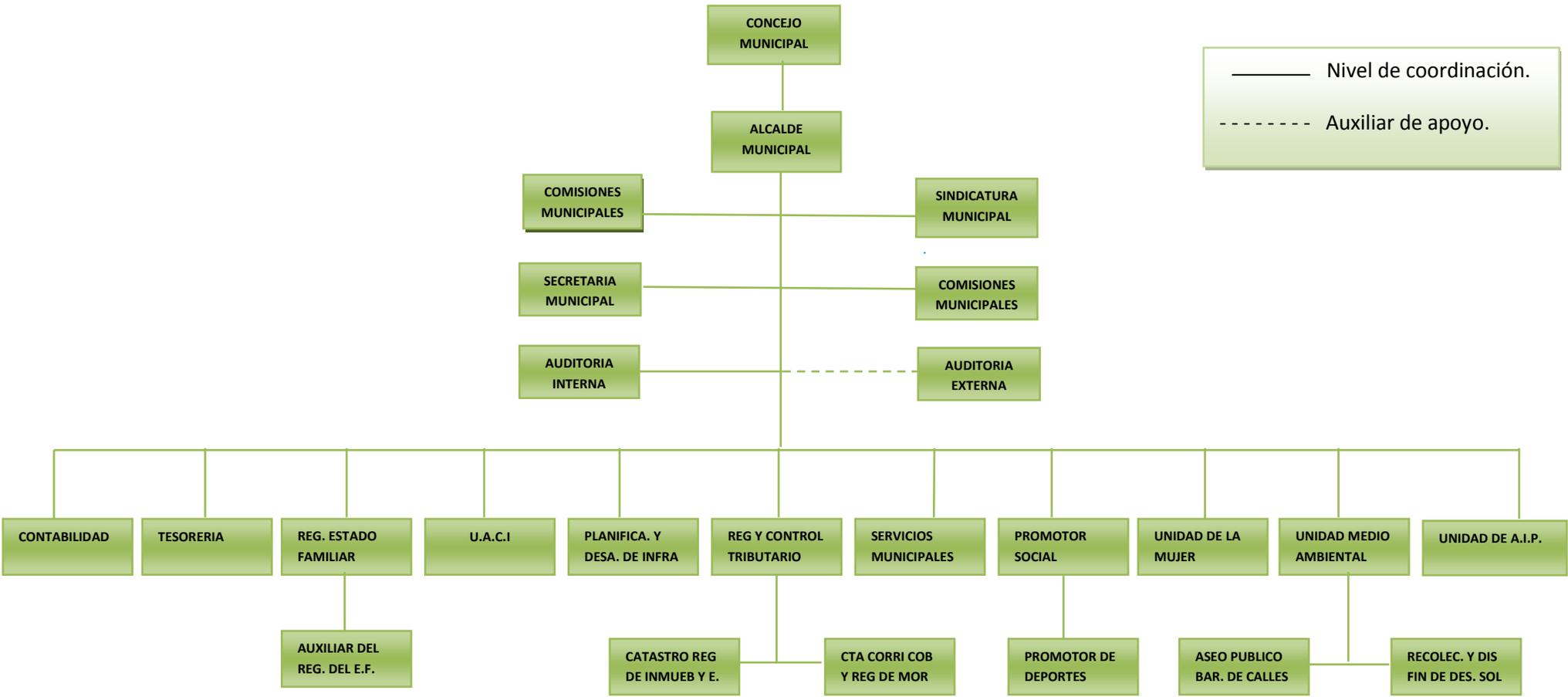
### **REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El Manual de Organización y Funciones es elaborado con el propósito de mantener un ordenamiento dentro de la municipalidad; este ordenamiento se ve necesariamente demandado por cambios a partir de la realidad y las necesidades de modernización o por disposiciones legales que debe atender la Municipalidad.

La anterior, impone a la Municipalidad la necesidad de llevar a cabo un revisión periódica de manuales de organización y funciones, posibilitando así una actualización que le permita responder a las metas, objetivos y misión institucional con los niveles de eficiencia y eficacia requeridos, por lo que su revisión y actualización se realizará cada año o cuando el Concejo Municipal lo estima conveniente y ha de estar basada en los aspectos siguientes:

- ❖ Incorporar al mismo las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa de la municipalidad y viabilicen la consecución de objetivos y metas institucionales.
- ❖ Socializar entre los empleados su contenido y sus respectivas modificaciones.
- ❖ Facilitar a los empleados(a) el conocimiento de sus reformas a fin de estimular su aplicación y consideración en el desempeño diario.
- ❖ Toda modificación al presente manual ha de ser legalizada mediante acuerdo municipal.
- ❖ La Comisión de la Carrera Administrativa Municipal ha de apoyar y acompañar el proceso proporcionando aportes y consideraciones.

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

## Catálogo de Unidades

CODIGOS			UNIDAD
ORDEN JER.	UNIDAD	SECCION	
01	0101	010100	Concejo Municipal
	0102	010200	Alcalde Municipal
	0103	010300	Comisiones Municipales
	0104	010400	Sindicatura Municipal
	0105	010500	Secretaria Municipal
	0106	010600	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa
	0107	010700	Auditoria Interna
	0108	010800	Auditoria Externa
02	0201	020100	Contabilidad
	0202	020200	Tesorería
	0203	020300	Registro del Estado Familiar
		020301	Auxiliar Registro del Estado Familiar
	0204	020400	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
	0205	020500	Planificación y Desarrollo de Infraestructura
	0206	020600	Registro y Control Tributario
		020601	Catastro Registro de Inmuebles y Empresas
		020602	Cuentas Corrientes, Cobro y Recuperación de Mora
	0207	020700	Servicios Municipales
	0208	020800	Promotor Social
		020801	Promotor de Deportes
	0209	020900	Unidad de La Mujer
	0210	021000	Unidad Medioambiental
		021001	Aseo Público y Barrido de Calles
021002		Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos	
0211	021100	Unidad de Acceso a la Información Pública y Comunicaciones	

# DESCRIPTOR DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.



<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	<b>Código : 0101</b>
<b>Dependencia</b>	Ninguna	
<b>Autoridad</b>	Máxima Autoridad de la Municipalidad. Normar y fiscalizar la gestión municipal.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Crear y decretar estrategias del Gobierno Local conducentes al desarrollo integral y sostenible del Municipio.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el mejoramiento de la calidad de vida en el Municipio mediante la formulación y aprobación de políticas, planes y estrategias para el desarrollo socio-cultural de la población, el desarrollo habitacional en el hábitat, el desarrollo y preservación del medio ambiente.</li> <li>2. Legislar el desenvolvimiento general del Municipio mediante la aprobación de ordenanzas, resoluciones, reglamentos y otros instrumentos normativos, en el marco de la autonomía municipal reconocida por la Constitución de la República de El Salvador, Código Municipal y leyes vigentes, tendentes a regular las materias de competencia a municipal y el comportamiento de la sociedad para consigo misma, con el hábitat y el medio ambiente.</li> <li>3. Aprobar la ejecución del plan y programas de desarrollo local.</li> <li>4. Apoyar la gestión municipal de las labores del Alcalde (sa) Municipal</li> <li>5. Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria y del quehacer y accionar municipal, rindiéndoles cuentas anualmente.</li> <li>6. Aprobar el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos; así como las modificaciones, adiciones y reformas al mismo.</li> <li>7. Orientar y apoyar el trabajo efectuado por el nivel ejecutivo de la municipalidad, encargado de llevar a la práctica las decisiones del Concejo.</li> <li>8. Asumir una participación más directa en la administración del Gobierno Local, integrando Comisiones Municipales que contribuyan a optimizar el trabajo administrativo y de servicios externos como apoyo y aprobación del trabajo en equipo.</li> <li>9. Todas aquellas funciones que el Código Municipal les confiere.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar su Concejo.</li> <li>2. Elegir, cuando corresponda, al Alcalde (sa) Municipal conforme a lo establecido en el Código Municipal.</li> <li>3. Designar, de entre sus miembros, a las Comisiones de trabajos permanentes o especiales, en las primeras sesiones ordinarias.</li> <li>4. Designar en forma interina al miembro del Concejo que desempeñara el cargo de Tesorero, en caso que dicho funcionario no estuviere nombrado o en caso de ausencia, remoción o destitución. Este interinato no puede exceder de noventa (90) días.</li> <li>5. Conceder licencias temporales a los miembros del Concejo para ausentarse del ejercicio de sus cargos a solicitud por escrito del Concejal interesado.</li> <li>6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.</li> <li>7. Dictar y aprobar Ordenanzas como normas generales del Municipio y Resoluciones de orden interno y administrativo del propio Concejo.</li> <li>8. Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal a los sesenta (60) días de su presentación por el Alcalde Municipal, incorporando la delimitación del radio urbano y rural de su jurisdicción. En caso de que el Concejo Municipal no se pronunciara en el plazo señalado, dichos planes y programas se darán por aprobados.</li> <li>9. Fijar políticas, procedimientos y regulaciones generales a los cuales se deberá ajustar el ejercicio de sus funciones el Alcalde (sa) y la administración tributaria municipal.</li> <li>10. Revisar, aprobar o rechazar el informe de ejecución del Plan de Anual Operativo, los estados financieros y sus notas correspondiente a cada gestión anual, presentados por el Alcalde (sa) Municipal, dentro de 45 días siguientes a la gestión.</li> <li>11. Aprobar el Plan Anual Operativo y el Presupuesto Municipal, presentados por el Alcalde (sa)</li> </ol>		

- Municipal en base al Plan de Desarrollo Municipal, Plan Estratégico Institucional y Plan de Inversiones, utilizando la Planificación Participativa Municipal
12. Aprobar o rechazar convenios, contratos y concesiones de obras, servicios públicos o explotaciones del Municipio en un plazo máximo de quince (15) días.
  13. Aprobar o rechazar la emisión o compra de Títulos Valores.
  14. Aprobar, por dos tercios del total de los concejales, la enajenación de bienes municipales sujetos a régimen jurídico privado, de conformidad con el Código Municipal.
  15. Nombrar las Comisiones de Evaluación de Ofertas o en su defecto delegar en el Alcalde (sa) este nombramiento.
  16. Aprobar las bases de licitación o de concurso para la adquisición de bienes y servicios.
  17. Designar, si así se estima conveniente, en el Alcalde (sa) para que adjudique las adquisiciones y contrataciones de los bienes y servicios disponibles en almacenes, fábricas o centros comerciales, así como para la contratación de obras y de consultores individuales cuyo valor no exceda de ochenta (80) salarios mínimos urbanos (libre gestión).
  18. Autorizar la negociación y constitución de empréstitos, en un plazo máximo de quince (15) días.
  19. Aprobar la participación del Gobierno Municipal en mancomunidades, asociaciones, hermanamientos y organismos intermunicipales, públicos y privados, nacionales o internacionales.
  20. Evaluar las labores del Alcalde (sa) Municipal y, en su caso, disponer su procesamiento interno por responsabilidad administrativa. sancionarlo en caso de existir responsabilidad ejecutiva.
  21. Convocar o solicitar al Alcalde (sa) Municipal informes de su gestión.
  22. Evaluar a través del Alcalde (sa) Municipal, al Auditor Interno, Asesores, Jefaturas, encargados y personal de la administración municipal.
  23. Promover y aprobar la Distritación Municipal, tomando en cuenta las unidades geográficas, socio-culturales, étnicas, productivas o económicas, físicos ambientales, la distribución territorial y administrativa de los servicios públicos y de infraestructura de acuerdo a la factibilidad técnica y financiera de la municipalidad.
  24. Aprobar la creación, constitución, fusión, transformación o disolución de Empresas Municipales.
  25. Emitir la Ordenanza que regulara lo relativo a la participación ciudadana y la transparencia.
  26. Rendir cuenta anual sobre la gestión municipal al inicio de cada año, por medio de mecanismos de participación establecidos y/o medios de comunicación que tenga a su alcance, para mantener informado a los ciudadanos de aspectos relevantes de las finanzas municipales, proyectos de inversión pública en ejecución, obras y servicios municipales, el costo y liquidación final de las obras de infraestructura, plan de gobierno y/o plan de desarrollo del municipio, organización de la Alcaldía y demás documentos de interés público emitidos por el Concejo Municipal.
  27. Nominar calles, avenidas, plazas, parques y establecimientos de educación y de salud de acuerdo con criterios históricos y tradicionales, según norma específica.
  28. Aprobar la metodología de evaluación y auto evaluación como un sistema de control interno y metodología de administración de riesgos, así como los instrumentos técnicos y normativos para la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, aprobados por la Corte de Cuentas de la República y la mejora del servicio prestado a los ciudadanos.
  29. Designar de entre sus miembros en ejercicio, por mayoría absoluta, al Alcalde (sa) Municipal interino, en caso de ausencia o impedimento temporal del Alcalde Municipal.
  30. Considerar los informes y dictámenes emitidos por la Corte de Cuentas de la República, ejecutando sus disposiciones conforme con lo establecido por Ley.
  31. Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
  32. Ejercer la administración municipal en forma correcta, económica y eficaz.
  33. Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal especialmente de planes de desarrollo e inversión local.
  34. Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.
  35. Contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura, al mejoramiento económico-social y a la recreación de la comunidad.

<p>36. Contribuir a la preservación de la moral, del civismo y de los derechos e intereses de los ciudadanos.</p> <p>37. Llevar buenas relaciones con las instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos.</p> <p>38. Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada semana y extraordinariamente cuantas veces sea necesario y previa convocatoria del señor(a) Alcalde(a), por sí o a solicitud del Síndico o de cinco o más Regidores. La agenda a tratar deberá ser concertada con el alcalde municipal y el secretario municipal y el propósito de la misma deberá ser expuesto en la convocatoria requerida por Ley.</p> <p>39. Designar interinamente a cualquiera de los Concejal para que desempeñe el cargo de Secretario Municipal, en caso de ausencia o falta del mismo.</p> <p>40. Nombrar al encargado, o Jefes de unidades, secciones de las dependencias Municipales.</p> <p>41. Celebrar cabildos abiertos por lo menos cada seis meses para informar públicamente de la gestión municipal, tratar las materias de interés a los vecinos y los mismos que el Concejo considere conveniente.</p> <p>42. Las demás atribuciones o responsabilidades que le señalen los códigos, leyes y reglamentos.</p>
<p><b>Relaciones Internas</b></p>
<p>Con la Administración Municipal por intermedio del Alcalde, Secretaría, Comisiones, Sindicatura, Secretaria, Auditoria Interna, Comisión de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p>
<p><b>Relaciones Externas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Corte de Cuentas de la República.</li> <li>▶ Sección de Probidad de la Corte Suprema de Justicia.</li> <li>▶ Con representantes nacionales y autoridades de la administración central.</li> <li>▶ Instituciones públicas y privadas, organismos internacionales.</li> <li>▶ Corte de Cuentas de la República.</li> <li>▶ Auditoria Externa</li> <li>▶ Ciudadanía en general.</li> </ul>
<p><b>Recursos Humanos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un Alcalde.</li> <li>▶ Un Síndico.</li> <li>▶ Cuatro Concejales o Regidores Propietarios.</li> <li>▶ Cuatro Concejales o Regidores Suplentes.</li> <li>▶ Comisiones.</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>ALCALDE Y DESPACHO MUNICIPAL</b>	<b>Código: 0102</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ejerce autoridad sobre todas las unidades de su dependencia, así como sobre sus Asesores.</li> <li>▶ El Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal.</li> </ul>	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Administrar eficiente y eficaz de los recursos humanos, físicos y financieros de la Municipalidad para la adecuada prestación de servicios a la Comunidad.</li> <li>▶ Alcanzar el buen funcionamiento institucional, la prestación de servicios y la transparencia en el uso de los recursos.</li> <li>▶ Lograr el mejoramiento continuo de la Municipalidad a efecto de contribuir en la consecución de políticas de gobierno local en cuanto a la inserción de las comunidades más necesitadas del municipio, en coordinación con actores del Gobierno Central.</li> </ul>	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad, procurando una rápida toma de decisiones, supervisión, coordinación y control efectivo de las actividades municipales que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.</li> <li>2. Gestionar conjuntamente con instancias locales ante organismos internacionales como nacionales, fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de servicios básicos.</li> <li>3. Elaborar en coordinación con los encargados de las distintas dependencias de la municipalidad, el proyecto de presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente, para someterlo a consideración del concejo.</li> <li>4. Autorizar las compras de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la municipalidad y canalizar al Concejo Municipal las que requieran su autorización.</li> <li>5. Dictar las políticas y lineamientos relacionados con el quehacer administrativo de la alcaldía, a fin de contribuir al buen funcionamiento de las diferentes unidades que integran la estructura organizativa de la misma.</li> <li>6. Todas las que el Código Municipal le delegue.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presidir las sesiones del Concejo</li> <li>2. Representar al Municipio legal y administrativamente.</li> <li>3. Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general.</li> <li>4. Convocar por sí, o a petición del Síndico, o de dos Concejales por lo menos a sesión extraordinaria del Concejo.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.</li> <li>6. Ejercer las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo.</li> <li>7. Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración.</li> <li>8. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo.</li> </ol>		

<p>9. Organizar y dirigir la Policía Municipal.</p> <p>10. Proponer al Concejo Municipal la aplicación de la metodología de auto evaluación del sistema de control interno y la metodología de administración de riesgos de la municipalidad.</p> <p>11. Participar o delegar en un miembro del Concejo, la participación en la elección del Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, CDA, COMURES y otras a fines.</p> <p>12. Presentar informes y programaciones semanales al Concejo, respecto al avance o limitantes en el desarrollo de los planes de trabajo, políticas de desarrollo municipal, proyectos o acciones en el municipio.</p> <p>13. Los demás que la ley, ordenanzas y reglamentos le señalen.</p>
<b>Relaciones Internas</b>
Toda la Estructura Organizativa
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ISDEM</li> <li>▶ COMURES</li> <li>▶ FISDL</li> <li>▶ Instituciones gubernamentales y ONG`s.</li> <li>▶ Corte de Cuentas de la República</li> <li>▶ Consejo Departamental de Alcaldes</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alcalde Municipal electo democráticamente por la ciudadanía.</li> <li>▶ Secretaria</li> <li>▶ Asesores.</li> </ul>

<b>Nombre de la unidad</b>	<b>COMISIONES MUNICIPALES</b>	<b>Código: 0103</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Ayudar al Concejo Municipal en la ejecución de los diferentes planes aprobados por el Gobierno Local a favor de los habitantes del municipio, por medio de estudio de los asuntos que se someten a consideración del Concejo Municipal.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la Planificación, Organización, Ejecución y Seguimiento de las áreas de trabajo definidas por el Concejo Municipal, colaborando en la investigación y recolección de información para que el Concejo tome las mejores decisiones.</li> <li>2. Monitorear planes de trabajo por comisiones definidas por el Concejo Municipal.</li> <li>3. Dar seguimiento a las actividades y metas establecidas en el Plan de Trabajo, colaborando en su ejecución municipal para lograr el mayor impacto posible y generando las herramientas de trabajo necesarias para su buena ejecución y generando recomendables al Alcalde, Unidades de Staff.</li> <li>4. Asesorar y coordinar en forma inmediata y eficiente con los responsables administrativos (Alcalde, Unidades de Staff).</li> <li>5. Presentar informes escritos y verbales en cada sesión de Concejo acerca de los avances del plan y de todos aquellos aspectos que se le encomendaron, estableciendo los principales obstáculos con el objetivo de lograr la retroalimentación que permita mejorar su implementación.</li> <li>6. Las comisiones municipales pueden ser de carácter permanente.</li> </ol>		

7. Comisiones vigentes de acuerdo a Organización del Concejo Municipal
<b>Funciones Específicas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar entre ellos un Presidente, un Relator y un Secretario, teniendo los demás miembros, la calidad de vocales, lo cual harán del conocimiento del Concejo Municipal.</li> <li>2. Acordar sus normas internas, procurando armonizar el estudio determinado de sus asuntos, procurando su agilidad y para ello, llevarán un Libro de entrada y salida de los expedientes que se pasen a su conocimiento.</li> <li>3. Emitir dictámenes razonando sus acuerdos y propuestas, informando al Concejo Municipal el desarrollo de su trabajo y las decisiones las tomarán por mayoría de votos de sus miembros y estos serán trasladados al Concejo para su análisis y toma de acuerdos.</li> <li>4. Estudiar, analizar, proponer y promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local relacionadas con proyectos, ordenamiento territorial, medio ambiente, salud, economía local, deporte, recreación, turismo.</li> <li>5. Asesorar al Concejo Municipal desde el punto de vista de la legalidad de los asuntos que se sometan a su conocimiento, sus efectos y las resoluciones que se pronuncien.</li> <li>6. Realizar los estudios y emitir dictámenes sobre los asuntos que el Concejo Municipal les asigne, indicando si procede o no aprobarlos.</li> <li>7. Revisar y hacer las observaciones pertinentes a los Proyectos de Acuerdos que el Concejo Municipal deba aprobar.</li> <li>8. Apoyar al Concejo Municipal y a la Administración de la Municipalidad en las relaciones con otras Instituciones ya sean éstas nacionales o internacionales y realizar gestiones para los planes, proyectos y programas de la Municipalidad, a efecto de contribuir en el Desarrollo Local del Municipio.</li> <li>9. Asesorar al Concejo Municipal sobre los asuntos propios de la Comisión, que permitan obtener objetivos interinstitucionales.</li> <li>10. Emitir dictámenes e informes al Concejo Municipal sobre los aspectos más relevantes de las gestiones y actividades desarrolladas.</li> <li>11. Ejercer la delegación del Concejo Municipal para el logro de las relaciones interinstitucionales y realizar gestiones en beneficio del Municipio.</li> <li>12. Desarrollar las actividades necesarias y específicas para el logro de sus objetivos y programas de trabajo.</li> <li>13. Estudiar y emitir opiniones sobre las opciones y fuentes de financiamiento, a efecto de satisfacer las demandas de la población.</li> <li>14. Emitir opinión sobre la procedencia de utilizar fuentes externas e internas de financiamiento.</li> <li>15. Analizar, revisar, rectificar o ratificar los procesos de evaluación y adjudicación de los proyectos.</li> <li>16. Informar al Concejo Municipal el estado de los Proyectos.</li> <li>17. Emitir recomendaciones, cuando se considere conveniente, sobre aspectos técnicos y financieros de los proyectos para lograr el eficiente manejo de los mismos.</li> <li>18. Elaborar sus planes de trabajo para ser presentados al Concejo y este emita su aprobación y recomendables.</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Con el Concejo.</li> <li>▶ Alcalde.</li> <li>▶ Secretaria.</li> <li>▶ Con los funcionarios operativos.</li> <li>▶ Unidades de Staff.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituciones públicas y privadas, organismos nacionales e internacionales vinculados a las áreas de trabajo de cada comisión.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concejal (la) designados por el Concejo.</li> </ul>

<b>Nombre de la unidad</b>	<b>SINDICATURA MUNICIPAL</b>	<b>Código: 0104</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Asesorar al Concejo y al Alcalde en todo lo relativo en aspectos legales, emitir dictamen en forma razonada y oportuna sobre los asuntos que le sean solicitados.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.</li> <li>2. Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones municipales.</li> <li>3. Examinar y fiscalizar los egresos municipales proponiendo al Concejo Municipal medidas preventivas para evitar gastos fuera del marco legal o abusos en el manejo de los recursos del municipio.</li> <li>4. Proporcionar asesoría oportuna y eficiente al Concejo Municipal y Alcalde Municipal en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del Concejo.</li> <li>5. Todas las funciones que se definen en el Código Municipal.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por que los contratos, convenios o empréstitos que celebre la municipalidad se ajusten al marco legal establecido. Sus observaciones deberán identificar la fuente de información que apoya o limita una acción y serán por escrito.</li> <li>2. Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde (sa) le soliciten.</li> <li>3. Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.</li> <li>4. Dar tratamiento a los asuntos legales y participar en negociaciones previa autorización del Concejo.</li> <li>5. Ordenar y dar trámite a todos los asuntos del Alcalde, tanto en lo concerniente al régimen interno de gobierno, cuanto a las iniciativas, reformas y medidas para el mejoramiento de la administración.</li> <li>6. Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses de la municipalidad.</li> <li>7. Presentar informe por escrito cuando le fueren solicitados por el Concejo y Alcalde Municipal.</li> <li>8. Elaborar el plan de trabajo anual y la programación de actividades mensuales al Concejo y al Alcalde.</li> <li>9. Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo de las Unidades de Staff y el cumplimiento de las respectivas programaciones de actividades mensuales.</li> </ol>		

<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Con el Concejo.</li><li>▶ Alcalde.</li><li>▶ Unidades de Staff.</li><li>▶ Todas las unidades administrativas sujetas a la función fiscalizadora y de apoyo a la función de la Sindicatura.</li></ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Centro Nacional de Registros, Corte de Cuentas de la República, Sección de Probidad de la Corte, Suprema de Justicia, Apoderados nombrados por el Concejo Municipal, ISDEM, COMURES, Instituciones públicas y privadas con la cuales la municipalidad tiene relaciones comerciales y legales.</li><li>▶ Personas Naturales.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Síndico</li><li>▶ Secretaria</li></ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>Código: 0105</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Asistir al Concejo Municipal; auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y apoyar al Alcalde (sa) en su gestión administrativa	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la Secretaría del Concejo Municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.</li> <li>2. Tramitar, monitorear y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el Concejo Municipal.</li> <li>3. Velar porque se clasifiquen, archiven, ordenen y mantengan en buen estado los informes, leyes, decretos, acuerdos y todos los instrumentos jurídicos relacionados al quehacer municipal.</li> <li>4. Asesorar al Concejo Municipal acerca de los aspectos legales que deben cumplirse en asuntos administrativos, presupuestarios y financieros municipales.</li> <li>5. Representar a la municipalidad en todos los aspectos y áreas municipales que le afecten a la misma, por delegación del concejo</li> <li>6. Todas las funciones establecidas en el Código Municipal</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas.</li> <li>2. Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo.</li> <li>3. Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.</li> <li>4. Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas.</li> <li>5. Despachar las comunicaciones que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.</li> <li>6. Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.</li> <li>7. Dar cuenta en las sesiones del Concejo de todos los asuntos que le ordene el Alcalde o quien presida el Concejo.</li> <li>8. Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende.</li> <li>9. Llevar libro de acuerdos de nombramientos del personal, coordinando la acción con la unidad de Recursos Humanos.</li> <li>10. Elaborar la agenda para las reuniones de Concejo incorporando unos propuestos por el Alcalde, Sindicatura, comisiones y miembros del Concejo.</li> <li>11. Presentar al Concejo y alcalde la programación de actividades a realizar durante el mes, así como la presentación de avance de los mismos en cada reunión de concejo.</li> <li>12. Los demás que les señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.</li> </ol>		
<b>Relaciones Internas</b>		
▶ Todas las unidades, departamentos y secciones.		
<b>Relaciones Externas</b>		
▶ Instituciones públicas y privadas vinculadas al hacer de la municipalidad.		
<b>Recursos Humanos</b>		
▶ Secretario Municipal		
▶ Secretaria		

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>COMISIÓN LCAM</b>	<b>Código: 0106</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la unidad</b>	Aplicar de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar los procedimientos de selección de personal en los casos de ingreso a la Carrera Administrativa Municipal y de ascenso dentro de la misma;</li> <li>2. Emitir resoluciones para la aplicación de las sanciones establecidas en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</li> <li>3. Conocer y dar trámite a las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos consagrados en esta ley, por parte de sus superiores jerárquicos;</li> <li>4. Rendir un informe bimensual de labores al Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes.</li> <li>5. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal; Las demás que por ley le competan.</li> </ol>		
<b>Relaciones Internas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Con todas las unidades y secciones de la Municipalidad, ya sea de dirección, asesoría u operativas</li> </ul>		
<b>Relaciones Externas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organizaciones Gubernamentales</li> <li>▶ Organizaciones no Gubernamentales</li> <li>▶ Municipalidades</li> <li>▶ Entidades descentralizadas</li> </ul>		
<b>Recursos Humanos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Integrantes de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.</li> </ul>		

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>Código: 0107</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Verificar que las transacciones y operaciones realizadas en la Municipalidad se efectúen de conformidad con el Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno Especificas, normas legales conexas, así como las reglamentaciones y disposiciones establecidas por el Concejo Municipal.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, Organizar y Ejecutar con un nivel de calidad los procesos de auditoría, verificando que las transacciones y operaciones realizadas en la municipalidad se efectúen de conformidad a las disposiciones y reglamentos establecidos.</li> <li>2. Monitorear y evaluar la administración de riesgos de la Municipalidad.</li> <li>3. Elaborar Plan Anual de Auditoria, en función de la administración de riesgos de la municipalidad.</li> <li>4. Informar al Concejo o persona designada sobre la ejecución del plan anual de auditoría.</li> <li>5. Auto evaluar el sistema de control interno y administrar los riesgos de su unidad, conforme las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y presentar el plan de trabajo anual al Concejo y Alcalde Municipal.</li> <li>2. Asesorar al Concejo Municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los aspectos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente a la comunidad.</li> <li>3. Mantener un control permanente de la ejecución financiera y presupuestaria de la Municipalidad</li> <li>4. Recomendar mejoramientos específicos a los procedimientos administrativos, para optimizar la ejecución de las tareas y el control interno</li> <li>5. Velar por la aplicación de la normativa existente en la contabilización de las operaciones, así también, revisar el criterio técnico seguido en los registros efectuadas en contabilidad</li> <li>6. Efectuar la auditoria operativa y financiera de las transacciones tales como: ingresos, gastos y bienes municipales; basado en las leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.</li> <li>7. Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de Normas y Procedimientos Administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los recursos y garantizar la transparencia en el manejo de los mismos</li> <li>8. Revisar y evaluar la eficiencia del control interno, de los sistemas de contabilidad y proponer los cambios en éstos.</li> <li>9. Verificar que los activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.</li> <li>10. Discutir y analizar informe borrador con Gerencia General para presentarlo al Concejo ya depurado con sus hallazgos y observaciones bien respaldadas</li> <li>11. Rendir informes mensuales al Concejo y Alcalde Municipal y en los primeros tres días hábiles de cada mes. Además, de acompañar el informe con la programación mensual de actividades a realizar.</li> <li>12. Emitir opinión técnica sobre asuntos de su competencia que le fueran solicitados.</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
▶ Con todas las unidades
<b>Relaciones Externas</b>
▶ Con la Corte de Cuentas de la República. ▶ Con la Sección de Probidad de la Corte Suprema de Justicia
<b>Recursos Humanos</b>
▶ El Auditor Interno nombrado por el Concejo

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>	<b>Código: 0108</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Velar por el cumplimiento de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, NTCl de la Corte de Cuentas y Municipal.  Alertar al Concejo y Alcalde sobre riesgos e ilegalidades en materia auditable.	
<b>Funciones Generales</b>		
Emitir juicio auditor de manera independiente, imparcial y objetivo.		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.</li> <li>2. Desarrollar el programa de trabajo de la auditoria.</li> <li>3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.</li> <li>5. Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.</li> <li>6. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.</li> <li>7. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los informes de trabajo.</li> <li>8. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.</li> <li>9. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización</li> <li>10. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles</li> <li>11. Revisar el flujo de datos y formas.</li> <li>12. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.</li> <li>13. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.</li> <li>14. Evaluar los registros contables e información financiera.</li> <li>15. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.</li> <li>16. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar la mejora organizacional.</li> <li>17. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoria para ser entregados al Concejo y Alcalde.</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
▶ Toda la estructura organizativa
<b>Relaciones Externas</b>
▶ Instituciones, empresas o personas naturales que la municipalidad tenga relación.
<b>Recursos Humanos</b>
▶ Auditores naturales o jurídicos autorizados por la Corte de Cuentas de la República.

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>Código: 0201</b>
<b>Dependencia</b>	Alcalde y Despacho municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Llevar de forma eficiente, transparente y debidamente actualizados los estados contables institucionales.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de trabajo anual</li> <li>2. Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos que se generen como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad, incluyendo los ingresos y egresos de los proyectos ejecutados o por ejecutar.</li> <li>3. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el registro de los diferentes hechos económicos relacionado con la ejecución financiera.</li> <li>4. Generar sistemáticamente reportes presupuestarios, financieros y contables municipales con la finalidad de controlar, planificar y tomar decisiones relacionadas con la gestión de recursos financieros.</li> <li>5. Presentar informes a la Gerencia General mensualmente y cada vez que estos sean requeridos.</li> </ol>		

<b>Funciones Específicas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el registro y documentación de soporte de los procesos ingresos y egresos.</li> <li>2. Revisar la información que se genera en la unidad.</li> <li>3. Registrar las partidas de ajustes relacionadas a las depreciaciones, proyectos, especies municipales, amortizaciones de anticipos a contratistas, amortizaciones de seguros de bienes, detrimento patrimonial.</li> <li>4. Brindar información a auditorías internas y externas.</li> <li>5. Emitir mensualmente Estados Financieros para enviar al Ministerio de Hacienda</li> <li>6. Administrar el programa informático financiero contable.</li> <li>7. Elaboración de reformas y reprogramaciones presupuestarias.</li> <li>8. Elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>9. Generación de reportes mensuales para envío al Ministerio de Hacienda.</li> <li>10. Archivar y custodiar la documentación contable</li> <li>11. Actualizar el catálogo contable del sistema</li> <li>12. Realizar el cierre mensual y anual de los módulos de contabilidad y presupuesto.</li> </ol>
<b>Relaciones internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todas las unidades</li> </ul>
<b>Relaciones externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministerio de Hacienda</li> <li>▶ Corte de Cuentas de la República</li> <li>▶ Auditoría Externa</li> <li>▶ FISDL y ISDEM</li> </ul>
<b>Recurso Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contadora</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>TESORERIA</b>	<b>Código: 0202</b>
<b>Dependencia</b>	Alcalde y Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.	
<b>Funciones Generales</b>		
Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores, cualquiera que sea su origen.		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la recaudación, custodia y erogación de valores de la Municipalidad.</li> <li>2. Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento de los requisitos legales al realizar las erogaciones.</li> <li>4. Dar a conocer a las autoridades municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones.</li> <li>5. Controlar que las obligaciones y compromisos, se realicen de manera oportuna y a las leyes y normativas establecidas.</li> </ol>		

<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auditoría Interna</li> <li>▶ Despacho Municipal</li> <li>▶ Contabilidad</li> <li>▶ Cuenta Corriente y Cobro</li> <li>▶ Servicios Públicos</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auditoría Externa</li> <li>▶ Contribuyentes</li> <li>▶ Instituciones Gubernamentales, no gubernamentales y privadas</li> <li>▶ Instituciones de Cooperación y Apoyo</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Los especificados y relacionados con las Unidades</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>Código : 0203</b>
<b>Dependencia</b>	Secretaria, Alcalde y concejo municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Auxiliar	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Registrar, conservar y facilitar la localización y consulta de la información sobre hechos y actos jurídicos constitutivos, modificativos o extintivos del estado familiar de las personas naturales, así como sobre los regímenes patrimoniales del matrimonio.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener en forma permanente y actualizada toda la información del estado civil o familiar de las personas y crear los sistemas adecuados para el procesamiento y conservación de la misma.</li> <li>2. Dar certeza oficial de los hechos y actos relacionados con el estado civil de las personas.</li> <li>3. Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio y que sean de competencia municipal.</li> <li>4. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el registro de los diferentes hechos de los ciudadanos del municipio.</li> <li>5. Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio de San Lorenzo, para el ejercicio de sus deberes y derechos civiles y políticos establecidos en las leyes del país.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar, coordinar, supervisar y controlar la recolección, registro y archivo de datos. así como la expedición de certificaciones de los datos registrados, carnés, libros y marginaciones.</li> <li>2. Dirigir las actividades y tareas que debe ejecutar el personal de la unidad, controlando el cumplimiento de las mismas y el tiempo en que se atiende al público demandante.</li> <li>3. Elaborar Plan Anual de Trabajo de la Unidad</li> <li>4. Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.</li> <li>5. Emitir certificaciones de partidas del registro de estado familiar.</li> </ol>		

6. Autorizar con sus Firma de todo documento extendido del REF. 7. Impulsar la modernización del estado familiar. 8. Elaborar informes mensuales de las actividades realiza y limitantes en el servicio prestado. 9. Garantizar trato amable y rápido a los usuarios de los servicios que presta la Unidad. 10. Evaluar al personal de bajo sus jurisdicción. 11. Proponer medidas para la mejora del servicio que presta la Unidad.
<b>Relaciones internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tesorería</li> <li>▶ Alcalde,</li> <li>▶ Secretario Municipal.</li> <li>▶ Servicios Generales.</li> <li>▶ Auditoria.</li> <li>▶ Sindicatura Municipal</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Centro Nacional de Registros</li> <li>▶ Tribunal Supremo Electoral</li> <li>▶ Registro Nacional de la Persona Natural</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jefe del registro</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>AUXILIAR DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	<b>Código : 020301</b>
<b>Dependencia</b>	Jefe del Registro Familiar	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Facilitar la localización y consulta de la información sobre hechos y actos jurídicos constitutivos, modificativos o extintivos del estado familiar de las personas naturales.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener en forma permanente y actualizada toda la información del estado civil o familiar de las personas y crear los sistemas adecuados para el procesamiento y conservación de la misma.</li> <li>2. Dar certeza oficial de los hechos y actos relacionados con el estado civil de las personas.</li> <li>3. Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio y que sean de competencia municipal.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar, coordinar, supervisar y controlar la recolección, registro y archivo de datos. Así como la expedición de certificaciones de los datos registrados, carnés, libros y marginaciones.</li> <li>2. Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.</li> </ol>		

<p>3. Emitir certificaciones de partidas del registro de estado familiar.</p> <p>4. Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas y limitantes en el servicio prestado.</p> <p>5. apoyar a la unidad de registro del estado familiar.</p>
<b>Relaciones internas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tesorería</li><li>▶ Alcalde,</li><li>▶ Secretario Municipal.</li><li>▶ Servicios Generales.</li><li>▶ Auditoría.</li><li>▶ Sindicatura Municipal</li></ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Centro Nacional de Registros</li><li>▶ Registro Nacional de la Persona Natural</li></ul>
<b>Recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Auxiliar del registro</li></ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES</b>	<b>Código : 0204</b>
<b>Dependencia</b>	Alcalde y Despacho Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Bodega.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Diseñar, implantar y mantener un sistema de compras, almacenamiento y suministro de mercadería, materiales, mobiliario y equipos, acorde a las necesidades de la municipalidad y plan de compras Gestionar las adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios respetando los procedimientos establecidos en la Ley.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y Presentar el Plan y Presupuesto de Compras Institucional de acuerdo a requerimientos de las diferentes áreas</li> <li>2. Garantizar el proceso de compras locales conforme el Plan correspondiente y autorización del Departamento de Administración Financiera.</li> <li>3. Administrar la contratación, vigencia y cancelación de los seguros relacionados a bienes y equipos adquiridos por la Municipalidad.</li> <li>4. Conformar y mantener actualizada base de datos de proveedores bienes y servicios, profesionales y técnicos.</li> <li>5. Garantizar la contratación de servicios profesionales y técnicos. Así como la adquisición de bienes, servicios administrativos y equipos que sean necesarios conforme Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.</li> <li>6. Presentar propuestas de políticas y procedimientos para la Adquisición de Bienes y Servicios.</li> <li>7. Proveer y controlar la entrega de bienes, materiales y equipos a las distintas unidades administrativas.</li> <li>8. Todo lo que señale la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC, y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones objeto de la Ley.</li> <li>2. Constituir el enlace entre la UNAC y las dependencias de la institución, en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y otros aspectos que se deriven de la gestión de adquisiciones y contrataciones.</li> <li>3. Elaborar en coordinación con la Unidad Financiera Institucional UFI, la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta programación anual deberá ser compatible con la política anual de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, el plan de trabajo institucional, el presupuesto y la programación de la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal en vigencia y sus modificaciones.</li> <li>4. Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios.</li> <li>5. Adecuar conjuntamente con la unidad solicitante, las bases de licitación o de concurso, de acuerdo a los manuales guías proporcionados por la UNAC, según el tipo de contratación a realizar.</li> <li>6. Realizar la recepción y apertura de ofertas y levantar el acta respectiva.</li> <li>7. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo de cada una.</li> <li>8. Solicitar la asesoría de peritos o técnicos idóneos, cuando así lo requiera la naturaleza de la adquisición y contratación.</li> <li>9. Levantar acta de la recepción total o parcial de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios, conjuntamente con la dependencia solicitante cuando el caso lo requiera, de</li> </ol>		

<p>conformidad a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.</p> <p>10. Mantener actualizado el registro de contratistas, especialmente cuando las obras, bienes o servicios no se ajusten a lo contratado o el contratista incurra en cualquier infracción, con base a evaluaciones de cumplimiento de los contratos, debiendo informar por escrito al Alcalde (sa) con copia al Gerente General.</p> <p>11. Informar periódicamente al Alcalde (sa) de las contrataciones que se realicen.</p> <p>12. Prestar a la comisión de evaluación de ofertas la asistencia que precise para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>13. Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios, según se requiera.</p> <p>14. Proporcionar a la UNAC pronta y oportunamente toda la información requerida por ésta.</p> <p>15. Presentar la programación mensual de actividades y el informe mensual de actividades y logros.</p>
<b>Relaciones internas</b>
▶ Todas las Unidades
<b>Relaciones externas</b>
▶ Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas de la República. Auditoría Externa, FISDL, ISDEM.
▶ UACI de otras Municipalidades.
▶ Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales
<b>Recursos Humanos</b>
▶ Jefe de UACI
▶ Auxiliar de UACI.

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>PLANIFICACION DESARROLLO INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Y DE</b>	<b>Código : 0205</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal y U.A.C.I		
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna		
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Potenciar el desarrollo local en el Municipio		
<b>Funciones Generales</b>			
1. Estimular las actividades relacionadas en el Desarrollo Local, estimulando nuevos rubros productivos.			
<b>Funciones Específicas</b>			
<p>1. Gestionar proyectos que impulsen el plan de desarrollo municipal.</p> <p>2. Elaborar el Plan de Trabajo anual de la Unidad.</p> <p>3. Rendir informe de los proyectos en ejecución, sus avances y problemas.</p> <p>4. Apoyar al Alcalde municipal en visitas de reconocimiento de proyectos.</p> <p>5. Supervisión de los proyectos de infraestructura de obras civiles.</p> <p>6. Monitorear los proyectos de infraestructura eléctrica.</p> <p>7. Apoyar a la UACI en la elaboración de bases de licitación de obras y bases de concurso de consultorías de supervisión externa.</p> <p>8. Participar en la recepción provisional y definitiva de las obras.</p> <p>9. Lleva un control específico por proyecto en un avance físico y financiero.</p> <p>10. Elaborar y ejecutar plan o estrategia de mantenimiento a las calles, canchas y caminos vecinales.</p>			

<p>11. Llevar un control de los lugares atendidos con la máquina, en cuanto a número de horas por día en cada lugar.</p> <p>12. Colaborar con el Ministerio de Obras Públicas en la reparación de calles urbanas y rurales, previos acuerdos establecidos por autoridades superiores.</p> <p>13. Elaborar informes de acciones realizadas, avances y limitantes encontradas.</p>		
<b>Relaciones Internas</b>		
▶ Departamento de Servicios Municipales, Alcalde, Secretaria, Sindicatura, Concejo, UACI		
<b>Relaciones Externas</b>		
▶ FISDEL, COMURES, ISDEM, ONG'S y OGs.		
<b>Recursos Humanos</b>		
▶ Profesional con experiencia en Desarrollo Local y comisiones municipales		
<b>Relaciones Externas</b>		
▶ La ciudadanía en general		
<b>Recursos Humanos</b>		
▶ Los relativos a cada unidad o sección vinculada al cumplimiento de las funciones asignadas		
<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>REGISTRO Y CONTROL TRIBUTARIO</b>	<b>Código : 0206</b>
<b>Dependencia</b>	Alcalde Municipal, Concejo Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Registro y Control Tributario, Catastro Registro de Inmuebles y Empresas, Cuentas Corrientes Cobros y Registro de mora.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Administrar eficientemente y efectiva de las obligaciones tributarias gestionadas por la administración municipal.	
<b>Funciones Generales.</b>		
<p>1. Mantener presencia fiscalizadora en el municipio, para alcanzar un sustantivo incremento en la recaudación, mediante la reducción de los índices de evasión tributaria;</p> <p>2. Proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.</p> <p>3. Coordinar la ejecución de planes de Auditoria Tributaria orientados a ampliar la base tributaria y la depuración del registro de contribuyentes</p> <p>4. Disponer de información clara, objetiva y necesaria para la acertada toma de decisiones.</p> <p>5. Proporcionar la asistencia técnica tributaria personal, telefónica o por otros medios a los contribuyentes y usuarios.</p> <p>6. Mejorar el nivel de satisfacción del contribuyente en los diferentes servicios que proporciona las áreas de la Unidad.</p> <p>7. Garantizar la estandarización de los requisitos a cumplir por los contribuyentes y usuarios en los diferentes servicios conforme el Manual de Procedimientos establecido.</p> <p>8. Analizar el comportamiento de la recaudación tributaria, en cuanto al cumplimiento de los sectores y actividades económicas en la misma, evaluando paralelamente el efecto sobre la recaudación mensual y anual y su incidencia en el municipio.</p> <p>9. Incrementar la sensación de riesgo subjetivo en los contribuyentes, haciéndoles sentir la existencia de una posibilidad real de ser auditado por una administración eficaz, lo que permitirá el incremento en la base tributaria.</p>		
<b>Funciones Específicas</b>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.</li> <li>2. Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los dictámenes e informes de Auditoría Tributaria.</li> <li>3. Coordinar la elaboración de los planes, Servicio y Asistencia Tributaria, servicio al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria.</li> <li>4. Tomar decisiones a nivel de la unidad sobre planes a ejecutarse en cada área de la Administración Tributaria Municipal.</li> <li>5. Asesorar al Alcalde Municipal y al Concejo Municipal en materia tributaria Municipal.</li> <li>6. Proponer políticas tributarias para aprobación del Concejo Municipal.</li> <li>7. Planificar las actividades de la Administración Tributaria Municipal y proponer dicho plan al Alcalde Municipal para su aprobación.</li> <li>8. Determinar los impuestos y/o tarifas a pagar por los contribuyentes y la aplicación de los cargos y descargos en cuentas respectivas.</li> <li>9. Depurar y conciliar las cuentas de los contribuyentes con cuenta corriente y cobro.</li> <li>10. Presentar informes mensuales de trabajo al encargado, Alcalde Municipal y Concejo.</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alcalde (sa),</li> <li>▶ Asesoría Jurídico</li> <li>▶ Tesorería,</li> <li>▶ Contabilidad.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Usuarios</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jefatura de la unidad y apoyo de unidades conexas.</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CATASTRO Y REGISTRO</b>	<b>Código: 020601</b>
<b>Dependencia</b>	Registro y Control Tributario.	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Mantener actualizada la base catastral del municipio y la calificación de los contribuyentes.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. coordinar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales tales como: registros catastrales, cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora.</li> <li>2. Procurar el cumplimiento del plan de actividades catastrales.</li> <li>3. Presentar informes y programaciones de actividades mensualmente a la jefatura inmediata superior y cada vez que estos sean requeridos.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones.</li> <li>2. Inscribir empresas, negocios e inmuebles en el Registro y Catastro de la administración tributaria municipal y realizar las actualizaciones en los registros existentes.</li> <li>3. Llevar un control y archivo adecuado de las declaraciones juradas de las empresas y negocios de los contribuyentes calificados así como de todos los contribuyentes sujetos al Impuesto de</li> </ol>		

empresas o negocios.
4. Dar cumplimiento a las solicitudes de expedientes o información requeridos por los usuarios autorizados.
5. Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mediante visitas de campo y documentales.
6. Realizar una actualización constante de los registros tributarios en función de los cambios que genere la Auditoría Tributaria.
7. Proponer planes de auditoría que conlleven a descubrir nuevos contribuyentes.
8. Realizar inspecciones a inmuebles y empresas fin de verificar información proporcionada por los contribuyentes.
9. Atender consultas realizadas por los contribuyentes.
10. Examinar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios para que refleje la base real de liquidación de impuestos y tasas.
Relaciones Internas
Registro y Control Tributario.
Relaciones Externas
▶ Usuarios
Recursos Humanos
▶ Encargado catastro y registro.

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>CUENTA CORRIENTE COBRO Y RECUPERACION DE MORA</b>	<b>Código: 020602</b>
<b>Dependencia</b>	Registro y Control Tributario.	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Garantizar una gestión eficiente y efectiva del proceso de cobros y recuperación de mora de la Municipalidad	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizada las cuentas corrientes y proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes.</li> <li>Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes a través del control oportuno de la omisión en la presentación de sus declaraciones.</li> <li>Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la Ley de Impuestos Municipales, Ordenanza de Tasas por servicios y acuerdos municipales relacionados con el área tributaria, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.</li> <li>Ser receptor y notificador para orientar a los contribuyentes sobre los requisitos a seguir en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la Unidad de Registro y Control Tributaria Municipal.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Efectuar aperturas, modificaciones y cierres de cuentas corrientes de contribuyentes.</li> <li>acuerdo con lo establecido y la Ordenanza de Tasas por Servicios.</li> <li>Elaborar plan anual de trabajo del área y presentarlo al jefe de la Unidad.</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Controlar y tramitar el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, conforme a la Ordenanza de Tasas y la Ley de Impuestos Municipales.</li> <li>5. Efectuar el cobro de la deuda por impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa.</li> <li>6. Generar avisos de cobro y su respectiva distribución.</li> <li>7. Mantener actualizada la información en el sistema.</li> <li>8. Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran.</li> <li>9. Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias mediante el conocimiento de los derechos y obligaciones de los mismos conforme a la normativa legal vigente.</li> <li>10. Proporcionar servicios de consulta a los contribuyentes y usuarios sobre los trámites y requisitos para la expedición de licencias y matriculas.</li> <li>11. Tiraje mensual de Tasas e impuestos Municipales.</li> <li>12. Realizar informe de mora recaudada mensual al departamento de contabilidad</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unidad de Contabilidad.</li> <li>▶ Unidad de Tesorería.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituciones públicas y privadas del Municipio, contribuyentes en general.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encargado de cuentas corrientes,</li> <li>▶ Auxiliares Internos</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>PROMOCION SOCIAL.</b>	<b>Código: 0207</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal, Secretaria y Alcalde Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Promotor de Deportes.	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover, orientar y acompañar el impulso de una gestión municipal con enfoque de equidad de género y una efectiva atención al cliente.</li> <li>2. Recibir y analizar todas las solicitudes de los habitantes del municipio, relacionado con los aspectos económicos, sociales, culturales, educativos y de salud.</li> </ol>	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar estrategias de participación con enfoque de género en el ámbito municipal.</li> <li>2. Gestionar los recursos para el desarrollo de programas y proyectos.</li> <li>3. Mantener actualizada la base de datos de las organizaciones comunales, ONG's, sus necesidades y fortalezas y debilidades</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar jornadas de sensibilización y organización que favorezcan el enfoque de equidad</li> <li>2. Organizar y promover actividades de apoyo a la mujer, al niño y adulto mayor.</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Orientar a la población sobre prevención de la violencia intrafamiliar.</li> <li>4. Apoyar el diseño de medios de información educativa y de orden preventivo.</li> <li>5. Elaborar el plan de trabajo anual y dar el respectivo seguimiento al cumplimiento del mismo.</li> <li>6. Elaborar y presentar las programaciones mensuales de actividades.</li> <li>7. Apoyar la promoción de la gestión del Edil, promoción de la Educación y la Cultura.</li> <li>8. Promover la participación ciudadana con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la población, para su desarrollo social, cultural, económico y político.</li> <li>9. Promover y facilitar la organización de directivas a nivel sectorial.</li> <li>10. Proporcionar asesoría técnica y legal a las comunidades para promover su organización.</li> <li>11. Ejecutar eficientemente la política de información y comunicación doble vía de la municipalidad hacia la comunidad y viceversa.</li> <li>12. Apoyar a otras instancias en el seguimiento a observaciones, críticas o noticias publicadas en diferentes medios de difusión, a través de las dependencias involucradas.</li> <li>13. Coordinar el Comité de Prevención Social.</li> </ol>
14. Elaborar propuestas de anteproyectos de ordenanzas de participación ciudadana.
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concejo Municipal</li> <li>▶ Secretaria Municipal</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la del niño, la Mujer y el adulto Mayor. (ISDEMU)</li> <li>▶ Instituciones Privadas relacionadas a la equidad de género.</li> <li>▶ Ministerio de seguridad por medio de las unidades contra la violencia intrafamiliar.</li> <li>▶ Juzgados de familia, Procuradurías, ONG´S.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promotor social.</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>PROMOTOR DE DEPORTES</b>	<b>Código : 020801</b>
<b>Dependencia</b>	Promotor Social	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Fomentar el deporte interno y externo como medio para el desarrollo de políticas y acciones de seguridad ciudadana y la promoción, identificación y desarrollo de talentos deportivos que la municipalidad promueva los espacios de participación para la población del municipio, implementando programas que fomentan la cultura, el deporte, el desarrollo económico y el fortalecimiento de las capacidades en los líderes comunales, jóvenes, mujeres y adulto mayor.	
<b>Funciones Generales</b>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar con el comité de promoción social, en donde a solicitud del Sr. Alcalde y presidente del comité a delegado dicha actividad; y por naturaleza del trabajo correspondiente, se trabaja con programas de prevención de cara a los jóvenes en coordinación con las instituciones gubernamentales.</li> <li>2. Desarrollar gestiones, para la realización de eventos deportivos los cuales venga a favorecer a la población del municipio en general logrando así espacios de sano esparcimiento y la participación de toda la población.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombrar comités de deportes</li> <li>2. Realizar torneos</li> <li>3. Desarrollo de proyectos deportivos.</li> <li>4. Coadyuvar al sano esparcimiento de las personas y las familias del municipio.</li> <li>5. Desarrollar el proyecto de escuela de futbol.</li> <li>6. Elaborar el plan de trabajo anual de la unidad.</li> <li>7. Rendir informe mensual de las actividades realizadas en el cumplimiento de las funciones.</li> <li>8. Proponer a los deportistas destacados del año para realizar reconocimientos de carácter público.</li> <li>9. Realizar torneos con incentivos y lograr una alta participación.</li> </ol>		
Relaciones Internas		
▶ Todas las unidades.		
Relaciones Externas		
▶ Organizaciones deportivas.		
▶ Líderes comunales y personas que apoyen el deporte		
Recursos Humanos		
▶ Personal de la unidad. (Actualmente solo una persona)		
<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE LA MUJER</b>	<b>Código: 0209</b>
<b>Dependencia</b>	Alcalde Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal principalmente en la mujer.	
<b>Funciones Generales</b>		
1. promover programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género desde la municipalidad hacia la comunidad.		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar estrategias de participación con el enfoque de género en el ámbito municipal.</li> <li>2. Coordinar la gestión de recursos para el desarrollo de programas y proyectos con enfoque de género.</li> <li>3. Asesorar al concejo municipal en el cumplimiento del marco legal vigente en materia de equidad de género.</li> <li>4. Desarrollar programas de atención a la mujer.</li> <li>5. Incluir a la mujer en las actividades realizadas por la municipalidad mejorando la equidad de</li> </ol>		

<p>género</p> <p>6. Realizar informe mensual de todas las actividades realizadas por la unidad.</p> <p>7. Presentar el plan operativo anual de actividades a realizar.</p>
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concejo Municipal</li> <li>▶ Alcalde Municipal</li> <li>▶ Todas las unidades de la organización funcional de la municipalidad</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituciones gubernamentales y no gubernamentales</li> <li>▶ Población</li> <li>▶ ISDEMU</li> <li>▶ Organizaciones de Cooperación y Apoyo</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encargado/a de la unidad</li> </ul>

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD MEDIO AMBIENTAL</b>	<b>Código : 0210</b>
<b>Dependencia</b>	Concejo Municipal y Secretaria	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Aseo público y barrido de calles y Recolección de desechos sólidos	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Promover y contribuir a la protección de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la población local e integrar en las acciones de la municipalidad, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, en proceso de gestión ambiental de municipio.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro del municipio.</li> <li>2. Elaborar Plan de trabajo de la Unidad</li> <li>3. Informar al Departamento de Servicios Municipales sobre la ejecución del plan anual de trabajo</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar mantenimiento a parques y zonas verdes.</li> <li>2. Identificación de las competencias municipales que requieren de acciones ambientales, tales como recolección de desechos sólidos.</li> <li>3. Elaboración de Medidas ambientales.</li> <li>4. Coordinar los esfuerzos en materia ambiental con las demás ministerios, instituciones autónomas, ONG'S de servicio y gremiales empresariales</li> <li>5. Coordinar con unidades a fin, para impulsar iniciativas de mejorar de protección de Medio Ambiente y Mitigación.</li> <li>6. Elaborar el plan de trabajo anual.</li> <li>7. Presentar a la jefatura la programación de actividades mensuales, informe de logros obtenidos.</li> <li>8. Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el municipio</li> </ol>		
<b>Relaciones Internas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concejo Municipal</li> <li>▶ Recolección de desechos sólidos.</li> <li>▶ Secretaria</li> </ul>		
<b>Relaciones Externas</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales</li> <li>▶ Instituciones Privadas relacionadas a la gestión del medio ambiente.</li> <li>▶ Corte de Cuentas de la República (Dirección de Auditoría del Medio Ambiente)</li> <li>▶ Unidad de Salud de San Lorenzo por medio de la oficina de Saneamiento Ambiental.</li> <li>▶ Equipo Gestor Ambiental participativo.</li> </ul>		
<b>Recursos Humanos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Personal técnico d la unidad.</li> </ul>		
<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>ASEO PÚBLICO Y BARRIDO DE CALLES</b>	<b>Código : 021001</b>
<b>Dependencia</b>	Unidad Medioambiental	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Garantizar la recolección, transporte y disposición final ambientalmente adecuada de los desechos sólidos.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas y planes para la recolección de desechos sólidos dentro del municipio</li> <li>2. Elaborar Plan de Trabajo de la Unidad</li> <li>3. Informar por escrito al Departamento de servicios públicos sobre la ejecución del plan anual de trabajo y los problemas identificados.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar que el Municipio se encuentre limpio a través de la recolección programada de desechos sólidos y basura.</li> <li>2. Supervisar la eficiente, oportuna y efectiva realización de las actividades de recolección, transporte y disposición final de la basura.</li> <li>3. Mantener orden y disciplina del personal bajo su responsabilidad.</li> <li>4. Manejo correcto del equipo de transporte asignado para la recolección y traslado de los desechos sólidos.</li> <li>5. Dar trato amable y respetuoso a los usuarios del servicio de recolección de desechos sólidos.</li> <li>6. Dar seguimiento al cumplimiento de la jornada laboral en el tiempo y calidad requerida por la municipalidad y las leyes laborales y normas vigentes.</li> <li>7. Asegurar la prestación del barrido de calles.</li> <li>8. Elaborar la programación semanal de actividades y recolección de los desechos.</li> </ol>		
<b>Relaciones Internas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concejo Municipal, Alcalde.</li> <li>▶ Unidad de Servicios Municipales</li> </ul>		
<b>Relaciones Externas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comunidades, colonias y barrios</li> </ul>		
<b>Recursos Humanos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jefatura, secretaria, motorista recolector, operador de bob cat, recolectores.</li> </ul>		

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>RECOLECCION Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SOLIDOS</b>	<b>Código : 021002</b>
<b>Dependencia</b>	Unidad Medioambiental	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Mantener el municipio limpio mejorando así, la calidad de vida de los habitantes y proyectando una imagen más atractiva del mismo.	
<b>Funciones Generales</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el barrido de calles y sitios públicos, recolecta y traslado de los desechos al lugar de disposición final.</li> <li>2. Garantizar que el Municipio se encuentre limpio a través de la recolección programada de desechos sólidos y basura.</li> </ol>		
<b>Funciones Específicas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la prestación del barrido de calles, así como de la recolección de residuos sólidos y su traslado al sitio de disposición final.</li> <li>2. Mantener organizadas las rutas de las zonas donde se presta el servicio de recolección de los desechos.</li> <li>3. Coordinar el mantenimiento del equipo utilizado para la prestación del servicio</li> </ol>		
<b>Relaciones Internas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Servicios Municipales</li> <li>▶ Alcalde y despacho municipal</li> <li>▶ Aseo público y barrio de calles</li> </ul>		
<b>Relaciones Externas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comunidades, colonias y barrios</li> </ul>		
<b>Recursos Humanos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encargados de la unidad</li> </ul>		

<b>Nombre de la Unidad</b>	<b>UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICO Y COMUNICACIONES</b>	<b>Código: 0211</b>
<b>Dependencia</b>	Despacho Municipal	
<b>Unidades bajo su mando</b>	Ninguna	
<b>Objetivo de la Unidad</b>	Recibir, recopilar y difundir información sobre la municipalidad en la que el Concejo Municipal dé la orden de poder dar a conocer la información apegándose a la ley. Analizar y tener la información de la alcaldía en relación con otras unidades para el buen funcionamiento de la comuna, relacionado con los aspectos económicos, informativos y otro tipo de relación que se tenga entre la Municipalidad y la población para una mejor transparencia.	
<b>Funciones Generales</b>		

1. Efectuar todas aquellas actividades de información pública que impulsen la Participación Ciudadana de todas las personas del municipio para una transparencia general.
<b>Funciones Específicas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la participación ciudadana con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para su desarrollo social, cultural, económico y político.</li> <li>2. Proporcionar asesoría a todos los habitantes del municipio para que puedan saber la información de las distintas actividades de la municipalidad, así como el buen manejo de los fondos públicos.-</li> <li>3. Promover y facilitar la información a nivel sectorial.</li> <li>4. Ejecutar eficientemente la política de información y comunicación doble vía de la municipalidad hacia la población y viceversa, manteniéndola permanentemente informada, al mismo tiempo recibir actualizaciones de las demás unidades.-</li> <li>5. Implementar mecanismos de comunicación entre la comunidad y la municipalidad, a fin de dar a conocer sistemáticamente a la comunidad los proyectos y programas de impacto social que reflejen la labor desarrollada por la municipalidad.</li> <li>6. Apoyar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo social y financieros que ejecutan.</li> </ol>
<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todas las unidades de la organización funcional de la municipalidad</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Población en General</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encargado/a de la unidad</li> </ul>

**ANEXO N°8: "REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO."**



**Reglamento Interno  
de Trabajo de la  
Alcaldía Municipal de  
San Lorenzo 2014.**



## ÍNDICE.

### ○ **INTRODUCCIÓN**

Es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en toda institución o empresa la implementación de un instrumento que contenga de forma expresa y detallada las disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de éstas, es por ello que es necesaria la existencia del Reglamento Interno de Trabajo.

### ○ **OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

Establecer una relación armónica y disciplinada, que le permita a ésta, ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo.

### ○ **AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente reglamento será de aplicación en forma general a todos los empleados de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, para que cada uno de estos conozcan cuáles son sus derechos y obligaciones que como empleado de la institución les competen, y así mismo las prohibiciones que les podría llevar a sanciones por parte de la dirección de la municipalidad.

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO

### DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

#### CAPITULO I

##### OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

**Art.1** El presente Reglamento Interno de Trabajo Tiene como fin establecer con claridad las reglas de tipo administrativo, técnico y práctico necesarias y útiles para una buena marcha de la Administración Interna de la Municipalidad, tales reglas constituyen normas de trabajo a las cuales debe sujetarse tanto el Municipio, como todos sus trabajadores, empleados y funcionarios, durante la ejecución de las tareas que cada quien les corresponde, para el eficiente desarrollo del trabajo institucional.

Son también finalidades específicas de este reglamento, determinar con precisión los derechos y obligaciones del Concejo Municipal como patrono y los de las personas al servicio de éste, así como establecer el régimen disciplinario.

Las disposiciones de este reglamento se aplicarán a los trabajadores de la municipalidad cuya relación laboral dependa de un contrato individual de trabajo; a los empleados por nombramiento cuyos cargos aparezcan específicamente determinados en la Ley de Salario, en lo que sea aplicable y que no contraríen las leyes que para los empleados de Gobierno al efecto se han dictado o se dictaren.

Los miembros del concejo municipal no estarán sujetos a la aplicación del presente Reglamento.

**Art. 2** El municipio es una Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Organización Estatal, Autónomas con personalidad jurídica y cuyo objeto es dar servicio a la comunidad.

**Art. 3** En el texto del presente Reglamento Interno de Trabajo, El Concejo Municipal se denominará “El Municipio” o “La Municipalidad” y al personal de la misma “Trabajadores”.

#### CAPITULO II

##### NOMBRAMIENTO Y REGISTRO DEL PERSONAL.

**Art. 4** Toda persona que desee ingresar a laborar a la Municipalidad deberá ser salvadoreño por nacimiento o naturalizado.

Los extranjeros podrán ser nombrados o contratados por la misma Municipalidad con la limitación establecida en la ley; en ambos casos ser mayor de dieciocho años, tener dotes morales y aptitudes físicas e intelectuales apropiadas para el desempeño del puesto que solicite.

Además presentarán solicitud de empleo en los formularios que la alcaldía proporcionará. Tal solicitud deberá ser acompañada de dos fotografías de las dimensiones 24 ½ por 34 ½ centímetros del Registro para DUI

- a) Nombre y apellido del solicitante;
- b) Dirección exacta;
- c) Lugar y fecha de nacimiento, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio;
- d) Constancia de la profesión o estudios;
- e) Nacionalidad;
- f) Lugar de residencia de la familia;

- g) Nombre y dirección de sus padres;
- h) Número de Documento Único de Identidad DUI, lugar y fecha de expedición;
- i) Empleo actual que desempeña o anteriores que haya desempeñado, mencionando los sueldos respectivos y especificando las razones o motivos de su retiro;
- j) Idioma que habla o escribe;
- k) Empleo que solicita;
- l) Referencias personales al menos de tres personas;
- m) Nombre y dirección de la persona a quien deberá notificarse en caso de enfermedad o accidente;
- n) En caso de que con anterioridad hubiere trabajado en la Municipalidad, deberá proporcionar toda la información requerida en la solicitud;
- o) Personas que dependan económicamente de él, cónyuge e hijos; y
- p) Cualquier otro requisito que a juicio de la Municipalidad sea exigible.

**Art.5** Los nombramientos y la contratación del personal de la Municipalidad se harán con base a méritos y eficiencia, comprobados en debida forma mediante una evaluación salvo en el caso de contratación de servicios profesionales o técnicos, o cuando a juicio del concejo municipal o alcalde se estimará conveniente usar otros métodos.

**Art.6** Ningún nombramiento podrá rehacer en persona que padezca enfermedad infecto contagiosa o de alguna afección que pueda agravarse con el trabajo. Para este efecto la municipalidad exigirá a los solicitantes los exámenes médicos y de laboratorio que estime conveniente.

Así mismo no podrá contratarse o nombrarse alguna persona cuyo parentesco se encuentre dentro del 4to grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad con algún miembro que conforma el concejo municipal; y demás empleados de la municipalidad que ejerzan funciones de dirección o mandatos tales como jefe y sub jefe de sección, etc.

**Art. 7** de cada persona nombrada o contratada por la municipalidad se llevará un expediente que contendrá la información a que se refiere el Art.10 y además una hoja de servicios en la que se harán constar;

- a. El nombre, apellido, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección del empleado y teléfono si lo tuviere.
- b. Cargo con el que ingresa a la municipalidad y salario asignado por ley o estipulado por contrato. En este apartado la hoja de servicios contará con varios espacios destinados para anotar en ellos los ascensos, permutas, traslados, interinatos y sustituciones, con indicación de las fechas de inicio o finalización del tiempo correspondiente a cada cambio. También se hará constar en este apartado la fecha en el que el empleado dejó de prestar sus servicios a la institución y la causa de ellos.
- c. Espacio reservado para indicar los permisos, licencias, incapacidades y otras ausencias del trabajador, especificando si son con o sin goce de salario y si fuere conocida deberá expresarse la causa de la ausencia.
- d. Espacio reservado para hacer constar la o las infracciones cometidas por el trabajador a las normas de trabajo vigentes o establecidas en la municipalidad, indicando si la misma fue realizada dentro o fuera de las horas de trabajo; así como la sanción impuesta; la fecha en la que la sanción fue ejecutada; y si se trata de una reiteración o de una residencia de la infracción.

Hay reiteración cuando se comete una infracción distinta a la anterior; pero que conlleva el ánimo de desobediencia o de irrespeto a la institución o a sus autoridades o jefes.

- e. Un espacio para el registro del resultado de evaluaciones a que ha sido sometido el trabajador.

**Art. 8** El personal de la alcaldía se clasifica de la siguiente manera:

- a. **PERSONAL PERMANENTE.** Es constituido por trabajadores que desempeñan labores que por su naturaleza se consideran de carácter permanente en la Institución, en virtud de contratos individuales de trabajo o por nombramiento en empleos que aparezcan específicamente determinados en la Ley de Salario.
- b. **PERSONAL TEMPORAL.** Es el que se contrata por un plazo determinado, para la ejecución de un trabajo específico o para atender una situación transitoria de trabajo. No se podrá contratar trabajadores temporales para desempeñar labores de naturaleza permanente en la institución, salvo las excepciones indicadas en el Art. 25 del código de trabajo vigente, pero su condición de temporal podrá prorrogarse cuando los trabajos para los cuales se les contrató no hayan sido terminados dentro del plazo estimado.
- c. **PERSONAL INTERINO.** El que presta sus servicios en base a un contrato individual de trabajo para llenar vacantes de trabajadores cuya ausencia es motivada por causa legal o justificada.
- d. **PERSONAL EVENTUAL.** El que presta sus servicios para atender labores de emergencia o de corta duración.
- e. **PERSONAL DE CONFIANZA.** Son los que por naturaleza de su labor o por la importancia de las funciones que desempeñan o porque manejan valores de la municipalidad cuenta con fe, apoyo y confianza especial por parte de la Municipalidad.  
Tienen tal categoría:  
El gerente, jefes de sección, el secretario municipal, el tesorero, el encargado de cajas chicas y el personal encargado de dar seguridad al personal a los funcionarios e instalaciones; y las secretarías de los funcionarios mencionados.

**Art. 9** Todo empleado que contrate la municipalidad para labores permanentes, se considerará nombrado o contratado en calidad de prueba por término de treinta días y si los servicios que prestaré fueron satisfactorios para la municipalidad transcurrido el término de prueba, se considera contratado.

**Art. 10** Las plazas vacantes que a juicio de la municipalidad sea necesario llenar, lo serán preferentemente por ascenso o traslados de trabajadores que ya se encuentran a sus servicios o por sistema de selección y reclutamiento de personal. De igual forma se procederá cuando se trate de llenar plazas nuevas.

**Art. 11** la selección del personal podrá hacerse por medio de entrevistas y a través de pruebas de aptitud técnica, intelectual o física. Dichas entrevistas o pruebas serán acordes con las funciones, deberes y responsabilidades propios de cada puesto.

### **CAPITULO III**

#### **DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LA SEMANA LABORAL Y HORARIOS DE TRABAJO. DISPOSICIONES GENERALES.**

**Art. 12** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las nueve horas de un mismo día: y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederán de ocho horas diarias, ni las nocturnas de siete. La jornada de trabajo que comprende más de cuatro horas nocturnas, será considerada como nocturna para efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

**Art. 13** En tareas peligrosas o insalubres, la jornada no excederá de siete horas diarias ni de treinta y nueve horas semanales, si fuera diurna; ni de treinta y seis horas semanales, si fuere nocturna.

En los casos de este artículo la jornada de trabajo que comprenda más de tres y medias horas nocturnas, será considerada nocturna, para los efectos de su duración.

**Art. 14** El concejo municipal a través del alcalde o de los jefes de las unidades respectivas determinará los correspondientes horarios de trabajo, aplicable de entre los establecidos en este reglamento y sus variaciones; tomando en consideración el hecho de ser la jornada o la semana laboral diurna o nocturna y las urgencias o necesidades del servicio, sin que pueda el horario adoptado exceder los límites establecidos por la ley; de tal manera que la municipalidad acomodará el horario de trabajo para sus dependencias administrativas, de aseo, mantenimiento, mercados, policía municipal y otros. De acuerdo a las necesidades de la misma y de la comunidad respectiva.

**Art. 15** Entre la terminación de una jornada, ordinario o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

**Art. 16** Las labores que ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos con veinticinco por ciento de cargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art.17** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria será remunerado con un recargo consistente en el cincuenta por ciento de tal salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajadores que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

**Art. 18** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan y previa autorización del alcalde o gerente.

Cuando la jornada no fuere dividida en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas deberán ser como mínimo de media hora; sin embargo cuando por la índole del trabajo no pudiere tener efecto, será obligatorio para la municipalidad conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos sin alterar la marcha normal de las labores. En conciencia, en condiciones normales de trabajo, la municipalidad se regirá por los horarios que a continuación se detallan:

Para los trabajadores de planilla y campo, se establecen los siguientes horarios:

De las 8.00 horas a las 12:00 horas

De las 12:45 horas a las 16:00 horas

Para los trabajadores de limpieza y barrido de calles:

De las 5:00 horas a las 7:00 horas

De las 8:00 horas a las 12:00 mediodía

Estos horarios serán aplicados de lunes a viernes de cada semana laboral.

Los empleados que desempeñen labores continuas en la comunidad, serán regulados por los respectivos jefes de sección.

## CAPITULO IV

### DEL DESCANSO SEMANAL.

**Art. 19** Los días de descanso semanal para el personal administrativo serán sábados y el domingo, deberán remunerarse con salario básico.

En atención a las necesidades del servicio, el alcalde podrá señalar, de comun acuerdo con los trabajadores afectados, días de descanso diferentes al sábado y domingo.

**Art. 20** El empleado que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, perderá únicamente la remuneración correspondiente al tiempo no trabajado.

**Art. 21** El personal que trabaje en los días de descanso semanal, previa autorización del alcalde tendrá derecho a que se le remuneren las horas ordinarias laborales, con salario básico recargado en un cincuenta por ciento como mínimo. Tendrá derecho, además a que esos días se le compense con otros comprendidos en la misma semana laboral o en la siguiente, remunerándose estos últimos días con salario básico.

**Art. 22** Ninguna persona trabajará en días de descanso semanal, sin autorización previa del alcalde.

**Art. 23** Los sueldos o salarios ajustados por mes incluyen el pago de los días de asueto y de descanso semanal.

## CAPITULO V

### LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS.

**Art. 24** El salario básico diario se calculará dividiendo la suma estipulada por semana, quincena, mes u otra unidad de tiempo, entre el número de total de días contenidos en el período de que se trate.

El salario básico por hora se calculará dividiendo la cantidad que resulte de la aplicación de la regla anterior entre el número de horas ordinarias de que se componga la jornada diaria.

El salario deberá efectuarse en moneda de curso legal, contra recibos, boletos o planillas que el trabajador formará en señal de haber recibido un salario de conformidad.

Cuando un trabajador no supiera o no pudiese firmar, estampará en el comprobante de pago la huella digital del pulgar de la mano derecha; o en su defecto, la de cualquier otro dedo, lo cual se especificará en el comprobante correspondiente; si esto no fuere posible se hará constar así, y en todo caso, firmará además a su ruego otra persona mayor de dieciocho años. Ambas personas deberán ser debidamente identificadas por quien efectúa el pago.

Queda facultado el alcalde para decidir el pago de los salarios del personal hasta con diez días hábiles de anticipación a su vencimiento.

**Art. 25** el salario de los trabajadores se pagará en forma íntegra, no pudiendo ser compensado, pero se podrá retener de él, hasta los límites legales, cantidades para cubrir pensiones

alimenticias, cuotas sindicales, cotizaciones del seguro social, AFP, impuestos, embargos, préstamos y por cualquier otro concepto que expresamente lo permitan las leyes.

**Art. 26.** El salario deberá pagarse al propio trabajador; que no pudiere éste concurrir a recibirlo, podrá hacerse a su cónyuge o compañero/a de vida, o alguno de sus ascendientes o descendientes debidamente autorizados.

En caso de muerte del trabajador, el salario y cualesquiera otra prestación social a su favor se pagará a los beneficiarios últimamente por él designados y resgistrados en su expediente personal, previa identificación y comprobación de concurrencia de la causal descrita y siempre que se llenen los demás requisitos que las leyes determinen.

## **CAPITULO VI**

### **VIÁTICOS Y TRANSPORTE.**

**Art. 27** Se entiende por viáticos la cantidad de dinero que la municipalidad proporciona a sus trabajadores para compensarle los gastos de alimentación y alojamiento en que incurren al alejarse transitoriamente de su cede de trabajo, en cumplimiento de órdenes recibidas de su jefe inmediato.

**Art. 28** el concejo municipal acordará:

- a. Pagar los viáticos para las comisiones en el interior del país: y si hubiere que movilizarse dentro de su misma zona.  
Los viáticos serán pagados anticipadamente por el encargado de fondo de viáticos , pero, el trabajador está obligado a presentar constancia de estadía del lugar donde desarrolló la misión oficial; y
- b. Las dotaciones para misiones oficiales en el exterior y las remuneraciones por servicios especiales por contrato o representación.

## **CAPITULO VII**

### **LICENCIAS Y REGULACIONES Y PREVISIÓN SOCIAL.**

**Art. 29** El personal de la alcaldía tendrá derecho a gozar de licencia en los casos siguientes:

- a. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridades competentes. En estos casos la alcaldía deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de dichas obligaciones.
- b. Para contraer matrimonio los trabajadores gozarán de tres días de licencia con goce de salario, y para su comprobación servirá la certificación de partida de matrimonio respectiva o constancia extendida por el funcionario que autorizó el matrimonio.
- c. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su conyugé, de sus ascendientes o descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la municipalidad.

Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la alcaldía solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.

**Art. 30** En los casos que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, la municipalidad esta obligado a pagarle, dure la enfermedad y hasta el

reestablecimiento de aquél, una cantidad equivalente del sesenta y cinco por ciento de su salario básico conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:

- a. PRIMERA CATEGORIA: comprende a los trabajadores que tienen un año o mas de estar al servicio de la municipalidad y da derecho, a gozar del sesenta y cinco por ciento de sus salario básico durante sesenta días.
- b. SEGUNDA CATEGORIA: comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o mas y menos de un año de estar al servicio de la municipalidad y da derecho, en ese plazo, a gozar de sesenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.
- c. TERCERA CATEGORIA: comprende a los trabajadores que tienen un mes o mas y menos de cinco meses de estar al servicio de la municipalidad y da derecho, en ese plazo, a gozar de sesenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días.

Los plazos que aluden a las categorías anteriores se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios a la municipalidad, y vencerán en la fecha correspondiente de los meses o años posteriores, salvo que hubiese disuelto la relación de trabajo por una o mas terminaciones de contratos, pues en tal casos los meses o años se contarán a partir de la fecha en que se iniciaron las labores de conformidad con el último contrato.

Cuando por continuar al servicio de la municipalidad el empleado hubiera ascendido una o dos categorías en el término del primer año, tendrá derecho a gozar del sesenta por ciento de su salario durante los días que le correspondan en la categoría en que se encuentre a la fecha de enfermarse, deducidos los que ya hubiere gozando en las categorías inferiores en ese mismo año.

**Art. 31** La municipalidad está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales tomarán obligatoriamente después del parto.

**Art. 32** Cuando el empleado necesariamente deba hospitalizarse o someterse a una investigación quirúrgica, el concejo municipal podrá acordar que se proporcione al empleado la ayuda económica que se estime conveniente.

**Art. 33** Las licencias a que se refiere este capítulo serán autorizadas por el alcalde.

**Art. 34** Los accidentes de trabajo y las enfermedades a las que estan expuestos los trabajadores a causa, en ocasiones por motivos del trabajo constituyen los riesgos profesionales, a que se refiere el Art. 316 del Código de Trabajo.

**Art. 35** Para el cálculo de las indemnizaciones y prestaciones en dinero, cualesquiera que sea el salario ordinario vigente, ni superior a cuatro veces el mencionado salario.

Esta disposición se refiere únicamente para el caso de los riesgos profesionales a que se refiere el Art. 316 del Código de Trabajo, en relación con el Art. 349 del mismo código.

**Art. 36** Los riesgos profesionales, acarrearán responsabilidad para la municipalidad, salvo aquellos producidos por fuerza mayor extraña y sin relación alguna con el trabajo y los provocados intencionalmente por la víctima.

También estará exento de responsabilidad el municipio, cuando el riesgo se hubiere producidos encontrándose la víctima en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

**Art. 37** En caso de riesgos profesionales la municipalidad queda obligada o proporcionar gratuitamente al trabajador, hasta que éste se halle completamente restablecido o por dictamen médico se le declare incapacitado permanente o fallezca.

- a. Servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio:
- b. Los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios;
- c. Los gastos de traslado, hospedaje y alimentación de la víctima para su curación, deba trasladarse de un lugar distinto al de su residencia habitual; y
- d. Un subsidio diario equivalente al cien por ciento de su salario básico durante los primeros sesenta días; y el equivalente al cuarenta por ciento del mismo salario, durante los días posteriores, hasta el límite de cincuenta y dos semanas.

**Art. 38** Para aquellos trabajadores que llegasen a estar sujeto al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la municipalidad les reconocerá el porcentaje del salario que devengue el trabajador que no sea cubierto por el Instituto mencionado, en concepto de subsidio.

**Art. 39** Si se produjera la muerte del empleado a causa del riesgo profesional, la municipalidad pagará la indemnización señalada en el Código de Trabajo, a las personas mencionadas en el mismo.

**Art. 40** En caso de accidente común y riesgos profesionales, la municipalidad concederá a sus empleados, las prestaciones establecidas en este Reglamento y en la Ley.

## CAPITULO VIII

### CONTROL DE ASISTENCIAS Y AUSENCIAS

**Art. 41** Las asistencias y permanencias de los trabajadores en el desempeño de sus labores será controlada en la forma y por los medios que la municipalidad considere adecuados a cada lugar de trabajo.

Quando el sistema que se establezca sea a través de reloj marcador y tarjeta, las marcas defectuosas, manchadas o confusas, se tendrán por no hechas, siempre que ello no provenga de defectos mecánicos del sistema de control.

**Art.42** la omisión de una marca en los controles respectivos se hará presumir la inasistencia o abandono, según el caso del trabajador en la correspondiente jornada. Así mismo, cuando tal marca apareciere con evidentes muestras de alteración.

**Art. 43** Se considerará como ausencia la no asistencia al trabajo en un día laboral, siempre y cuando el trabajador no justifique la causa o motivo; justificación que deberá presentarse dentro de las veinticuatro horas subsiguientes al día de la ausencia.

**Art. 44** Toda llegada tardía a sus labores por parte del trabajador dará lugar a que se le descuenta de su salario, la porción que corresponda a la unidad de tiempo en que el trabajador se tarde en llegar a sus labores.

**Art. 45** Es llegada tardía el ingreso al desarrollo de sus labores después de la hora señalada en el horario que le corresponde. Sin embargo, se concede como tiempo de tolerancia en un límite de treinta minutos por cada mes calendario, lapso que no afectará el monto del salario.

**Art. 46** el jefe de la unidad correspondiente, o en su defecto el jefe inmediato de éste, podrán autorizar o dispensar llegadas tardías a sus trabajadores, para lo cual deberán firmar el

respectivo control de asistencia. También podrán autorizar permisos para que los trabajadores puedan ausentarse momentáneamente dentro de las jornadas de trabajo.

## **CAPITULO IX**

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.**

**Art. 47** Los trabajadores de la municipalidad gozarán de todos los derechos establecidos en el código de trabajo, en el presente reglamento interno de trabajo y de los consagrados por la costumbre de la municipalidad.

**Art. 48** Son obligaciones de los trabajadores de la municipalidad, las establecidas en el código de trabajo; las consignadas en la ley del servicio civil; las señalizadas en el presente reglamento interno de trabajo; y las que corresponden a cada puesto de trabajo de acuerdo con su naturaleza, circunstancias e incidencias.

**Art. 49** Todas las prohibiciones establecidas por las leyes laborales o los trabajadores son aplicables a cada miembro del personal de la municipalidad lo mismo que las que resulten de los reglamentos del municipio y las contenidas en circulares, instructivos y órdenes escritas emanadas de la administración superior de la entidad.

**Art. 50** Sin perjuicios de lo establecido en el Art. 53 de este reglamento, son derechos de los trabajadores de la municipalidad, y son los siguientes:

- a. Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo nombramiento o contrato.
- b. Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizado en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida en las leyes.
- c. Volver a su puesto de trabajo, después de concluir el tiempo de descanso semanal, asueto, licencia, permiso, vacación, suspensión legal o disciplinaria.
- d. Ser oído y permitirle la defensa de sus legítimos intereses mediante reclamos o peticiones dirigidos, con el respeto debido, al respectivo jefe o la autoridad administrativa competente; y
- e. Gozar de la consideración y respeto de sus jefes, quienes deberán abstenerse de todo maltrato de obra o de palabra.

## **SECCION SEGUNDA**

### **OBLIGACIONES**

**Art. 51** Además de lo dispuesto en el Art. 54 de este Reglamento, son obligaciones especiales de los trabajadores de la municipalidad, las siguientes:

- a. Desempeñar las tareas de su empleo en el lugar y durante el correspondiente horario o turno de trabajo, con diligencia, eficiencia y responsabilidad apropiada, de acuerdo con la naturaleza circunstancias e incidentes del puesto y de las normas de funcionamiento establecidas por el reglamento, o de las órdenes permanentes o transitorias impartidas por el respectivo jefe de unidad o autoridad administrativa competente.
- b. Guardar en secreto los trámites, resoluciones, asuntos o negocios cuya divulgación pueda comprometer el buen nombre de los intereses financieros, económicos, sociales o públicos de la municipalidad, especialmente si terceros pueden aprovecharse de la publicación del secreto.
- c. Observar buena conducta y actuar correstamente tanto en el desarrollo de las labores a su cargo, como en las relaciones con los compañeros de trabajo y jefes superiores, obsteniéndose de ofender a unos y a otros de obra o de palabra.

- d. Permitir en la portería, al ingreso o a la salida del trabajo, se ejecuten, con el debido respeto a la dignidad, honestidad e intimidad de las personas, las medidas de seguridad, registro y control establecidas o que establezca la administración superior de la municipalidad.
- e. Para los trabajadores a quienes la municipalidad provea de uniformes, su uso será obligatorio durante las jornadas laborales; fuera de ellas queda prohibido su uso. La limpieza y cuidado de los mismos estará bajo la responsabilidad del trabajador.
- f. Cumplir y velar por que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, establecidas por reglamentos, por las disposiciones de las autoridades públicas competentes o por la administración superior de la municipalidad.
- g. Los trabajadores de la municipalidad proporcionarán al departamento de recursos humanos, la información necesaria para mantener actualizado su expediente personal; notificar cuantas veces sea necesario y dentro de los próximos treinta días de ocurrido, cualquier cambio en su estado civil, cambio de domicilio y dirección.
- h. Cuando se encuentren en reparación las maquinas, vehículos, equipos y demas instrumentos indispensables para el desarrollo de sus labores, el trabajador deberá atender temporalmente nuevas labores que sus jefes le encomienden, siempre que estas sean relacionadas con su cargo.
- i. Asistir a los turnos de trabajo que le asignen, en razón de la comunidad del servicio que proporciona la municipalidad.
- j. Restituir en el mismo estado que le fueren proporcionados los materiales que no hubieren utilizado en la ejecución de determinado trabajo y entregar aquellos que en cualquier estado rescatare del mismo.
- k. Devolver a la municipalidad, cuando por cualquier motivo dejare de trabajar para esta, documentos, instrumentos y herramientas que le hayan sido entregados.
- l. Cumplir con las demás obligaciones establecidas en este reglamento, en la ley de servicio civil, en las disposiciones generales del presupuesto , en el código de trabajo y en las demás fuentes de obligaciones laborales.

### **SECCIÓN TERCERA PROHIBICIONES**

**Art. 52** además de las prohibiciones establecidas en el código de trabajo y en la ley de servicio civil, para quienes laboran en la municipalidad se establecen las siguientes:

- a. El abandono individual o colectivo de los empleados de los puestos de trabajo, así como la ejecución de huelgas, por no estar reconocido este derecho en la legislación salvadoreña a los trabajadores públicos.
- b. Faltar injustificadamente al trabajo; o ausentarse del empleo durante las horas laborales, sin la correspondiente autorización del jefe inmediato.
- c. Realizar dentro de la instituciones durante horas laborales reuniones públicas o privadas que interrumpan el normal desarrollo de la labores, por motivos, razones o finalidades ajenas a lo que corresponde a cada puesto de trabajo.
- d. Dedicarse durante las horas de trabajo a cualquier clase de juegos, el entretenimiento o esparcimiento.
- e. Sustraer de las instalaciones de la institución, bienes muebles que sean propiedad de la misma o que estén bajo el cuidado o responsabilidad de ésta, sin la correspondiente autorización por escrito.
- f. Manchar, dañar, deteriorar o estropear los bienes inmuebles o las instalaciones de la municipalidad, o alterar la presentación de las dependencias circulaciones o accesos.

- g. Ofender de palabra, de obra o por escrito a los funcionarios de la municipalidad o dañarles su dignidad, intimidad o decoro.
- h. Ejecutar actos de vandalismo, terrorismo, coacción, desorden o motíndentro o fuera de las instalaciones de la municipalidad.
- i. Reallizar actos que constituyan delitos, falta o infracción a las leyes vigentes.
- j. Poner en peligro la propia seguridad de los trabajadores y visitantes de la municipalidad, así como hacer peligrar los edificios, locales, equipos, vehículos y demas enseres propiedad o a cargo de la municipalidad.
- k. Cometer actos inmorales o indecorosos; expresar oralmente, por mímica o escrito, palabras soeces; o dirigirse a otros trabajadores, jefes de la municipalidad de forma indecorosa, irrespetuosa, insultante u ofensiva; y hacer ademanes o tocamientos que dañen la honestidad de las personas.
- l. Hacer dibujos, pintas, pegas o cualquier otro tipo de propaganda política o religiosa en la municipalidad.
- m. Marcar el control de asitencia de otro trabajador, para similar la concurrencia de quien nose presenta a su trabajo; o la puntualidad del que llega tarde; o la presencia de quien no han permanecido en su puesto de trabajo por haberse retirado sin la debida autorización.
- n. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos aquellas que sean necesarias para el desempeño de los servicios.
- o. Asistir al desempeño de sus labores bajos los efectos de bebidas embriagantes, narcóticos o drogas enervantes, al igual que hacer uso de la misma durante las horas de trabajo o en dependencias de la municipalidad.
- p. Realizar o permitir llevar a cabo cualquier acto reprobable con el fin de obtener aumento de salario, promoción, cambios de puestos u otras análogas.
- q. Obtener o procurar obtener ilicitamente, ventajas económicas o de cualquier otra índole, en beneficio propio o de terceras personas, derivadas de las operaciones de compra y venta que realiza la municipalidad, así como las que pudieran prevenir de las inversiones o de los servicios que proporciona la municipalidad; y
- r. Todas las demás que resulten de normas legales vigentes en la mucipalidad.

## **CAPITULO X**

### **ATRIBUCIONES, FACULTADES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA MUNICIPALIDAD.**

**Art. 53** Son atribuciones y facultades de la municipalidad todas las establecidas en las disposiciones generales del presupuesto, en la ley de servicio civil, en el código de trabajo, o en las demas leyes aplicables a la municipalidad y este reglamento.

**Art. 54** Las obligaciones de la municipalidad, son todas las que surjan de cualquiera de las leyes, reglamentos mencionados en el articulo anterior.

**Art. 55** Queda prohibido a la municipalidad, realizar cualquier acto de los consignados como prohibiciones para el patrono en el código de trabajo vigente.

## **CAPITULO XI**

### **LABORES QUE NO DEBEN REALIZAR LA MUJERES NI LOS MENORES.**

**Art.56** El trabajo de las mujeres de toda edad y de los varones menores de dieciocho años, debe ser especialmente adecuados a su edad, sexo, estado físico y desarrollo.

Son labores peligrosas o insalubres las declaradas como tales en el código de trabajo.

**Art. 57** El trabajo de las mujeres y de los menores de edad, estará sujeto o dispuesto en el Código de trabajo.

## **CAPITULO XII**

### **HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

**Art.58.** La municipalidad dará entero cumplimiento a las disposiciones que sobre higiene y seguridad en el trabajo establecen las leyes vigentes, especialmente el código de salud pública, así como a las recomendaciones técnicas que le formulen las autoridades competentes, ya sea en lo relativo al uso de maquinaria, como al de instrumentos, materiales y equipo de protección personal.

**Art. 59** Los trabajadores del municipio mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de los trabajadores a su servicio, botiquines equipados con los medicamentos necesarios para los primeros auxilios en la forma que determine la dirección general de prevención social.

**Art. 60** La municipalidad quedará exenta de responsabilidad respecto al trabajador a su servicio que este afiliado al régimen del seguro social.

**Art. 61** La municipalidad podrá establecer medidas de higiene y seguridad que considere oportunas y convenientes para la protección de sus trabajadores y esto tienen la obligación de acatarlas.

Así mismo los trabajadores de la municipalidad están obligados a someterse a los exámenes médicos o de laboratorios ordenados por la Administración superior, con el fin de determinar el estado de salud de uno o más de sus servidores. Estos exámenes serán pagados por la municipalidad.

## **CAPITULO XIII**

### **ASUETOS Y VACACIONES.**

**Art. 62** Se establecen como días de asueto remunerados los siguientes:

- h. Primero de enero.
- i. Semana santa.
- j. Primero de mayo.
- k. Tres al seis de agosto.
- l. Quince de septiembre.
- m. Dos de noviembre.
- n. Vacaciones de fin de año hasta dos de enero.

Además se establecen como asuetos el día principal de las respectivas fiestas patronales que comienzan el día 4 y concluye el día 10 de Agosto de cada año y los días de asueto que termina la “Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos”

También se gozará de asueto remunerado en la fecha establecida como “El Dia del Empleado Municipal” y cualquier otro según la costumbre.

**Art. 63** Los trabajadores que de común acuerdo con la municipalidad trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabaja en horas extraordinarias, previa autorización del alcalde, el calculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario estraordinario establecido en el inciso anterior.

**Art. 64** Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a un salario básico, pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo anterior, inciso primero y el correspondiente descanso compensatorio remunerado.

**Art. 65** Las disposiciones contenidas en el presente reglamento en lo que se refiere a los ausetos no será aplicable a aquellos servicios que por su naturaleza especial no puedan ser suspendidos, tales como las dependencias de mercados municipales, tren de aseo, rastro municipal, cementerios, parques y otros.

En esta materia tales servicios serán regulados por los respectivos jefes de unidad designando al personal que trabajará en los ausetos relacionados, a fin de que el servicio a la comunidad no sea interrumpido y rinda el mínimo exigible y necesario; siempre cumpliendo y respetando toda fuente laboral en sus mandatos contenidos.

### VACACIONES

**Art. 66** El personal administrativo de la municipalidad que este bajo el sistema de la ley de salarios gozará de vacaciones remuneradas de conformidad a la ley de ausetos, vacaciones y licencias de empleados públicos.

Para el personal de servicio continuo a que se refiere el artículo anterior, que por circunstancias de trabajo no pueden gozar de vacaciones en los períodos mencionados, gozarán de quince días de vacaciones remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento del mismo, y se sujetará a las regulaciones establecidas en los artículos siguientes.

**Art. 67** los días de asueto y de descanso semanal que quedare comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán las duraciones de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

**Art. 68** Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en la que el trabajador comenzó a prestar sus servicios a la municipalidad y vencerán en la fecha correspondiente de cada uno de los años posteriores.

**Art. 69** Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, de acuerdo al inciso segundo del artículo 66, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajando en el año, en el contrato respectivo no se exija trabajar todos los días de semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Art. 70** Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpa en aquellos casos que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

**Art. 71** La municipalidad debe de señalar la época en que el trabajador ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

**Art. 72** La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en se va de vacaciones y aquellas en que se debe volver al trabajo.

**Art. 73** Los trabajadores no tendrán derecho a vacaciones si durante el año hubieren faltado injustificadamente quince días o más días.

**Art. 74** Se prohíbe compensar las vacaciones con dinero o en especie. Así mismo se prohíbe acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación de la municipalidad es de dar las que corresponde al trabajador tomarlas.

#### **CAPITULO XIV**

##### **AGUINALDOS**

**Art. 75** La municipalidad está obligada a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo una prima por cada año de trabajo en la siguiente forma:

- a. Para el personal administrativo, el aguinaldo se determinará según su capacidad económica, sirviendole como referencia la cantidad que en ese concepto haya decretado el gobierno central para sus servidores procurando su equiparación.
- b. Para el personal que desempeñe los servicios que se refiere el artículo 71 de este reglamento, la prima que en concepto de aguinaldo se otorga a los trabajadores se regulará en base a las disposiciones del código de trabajo.
- c. El aguinaldo a los empleados municipales, será a consideraciones del concejo municipal.

**Art. 76** La municipalidad estará obligada al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que el día doce de diciembre no tuviere un año de servir a una misma municipalidad tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

**Art. 77** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- a. Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de \_\_\_\_\_
- b. Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de \_\_\_\_\_
- c. Para quien tuviere diez o más años de servicio, la prestación equivalente al salario de \_\_\_\_\_

**Art. 78** La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

El trabajador que el día doce de diciembre del año correspondiente se encuentre desempeñando interinamente un cargo de mayor salario que el que normalmente devenga, tendrá derecho a que se le compute el aguinaldo tomando como base el mayor salario.

**Art. 79** Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en doce meses, sean o no consecutivos, el período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificada al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

## CAPITULO XV

### DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA.

**Art. 80** toda reforma o modificación del presente reglamento debe ser sometida a la aprobación del director general de trabajo, para que tenga validez, en la misma forma que se procede para la aprobación de dicho instrumento legal.

**Art.81** Las prestaciones y gratificaciones que por circunstancias extraordinarias, acuerde la municipalidad a favor de sus trabajadores fuera de las establecidas en el presente reglamento, no sentarán precedente.

**Art.82** Lo previsto en el presente reglamento interno de trabajo, se resolverá de conformidad a lo dispuesto en la legislación laboral; y las disposiciones del mismo se atenderá sin perjuicios de mejores derechos establecidos a favor de los trabajadores, por las leyes, contratos o arreglos colectivos de trabajo y de los consagrados por la municipalidad.

**Art. 83** La municipalidad podrá exigir caución por medio de fianzas bancarias, bono de fidelidad a otra garantía semejante, al trabajador que maneje bienes, fondos o valores de propiedad de la municipalidad o al cuidado de ésta.

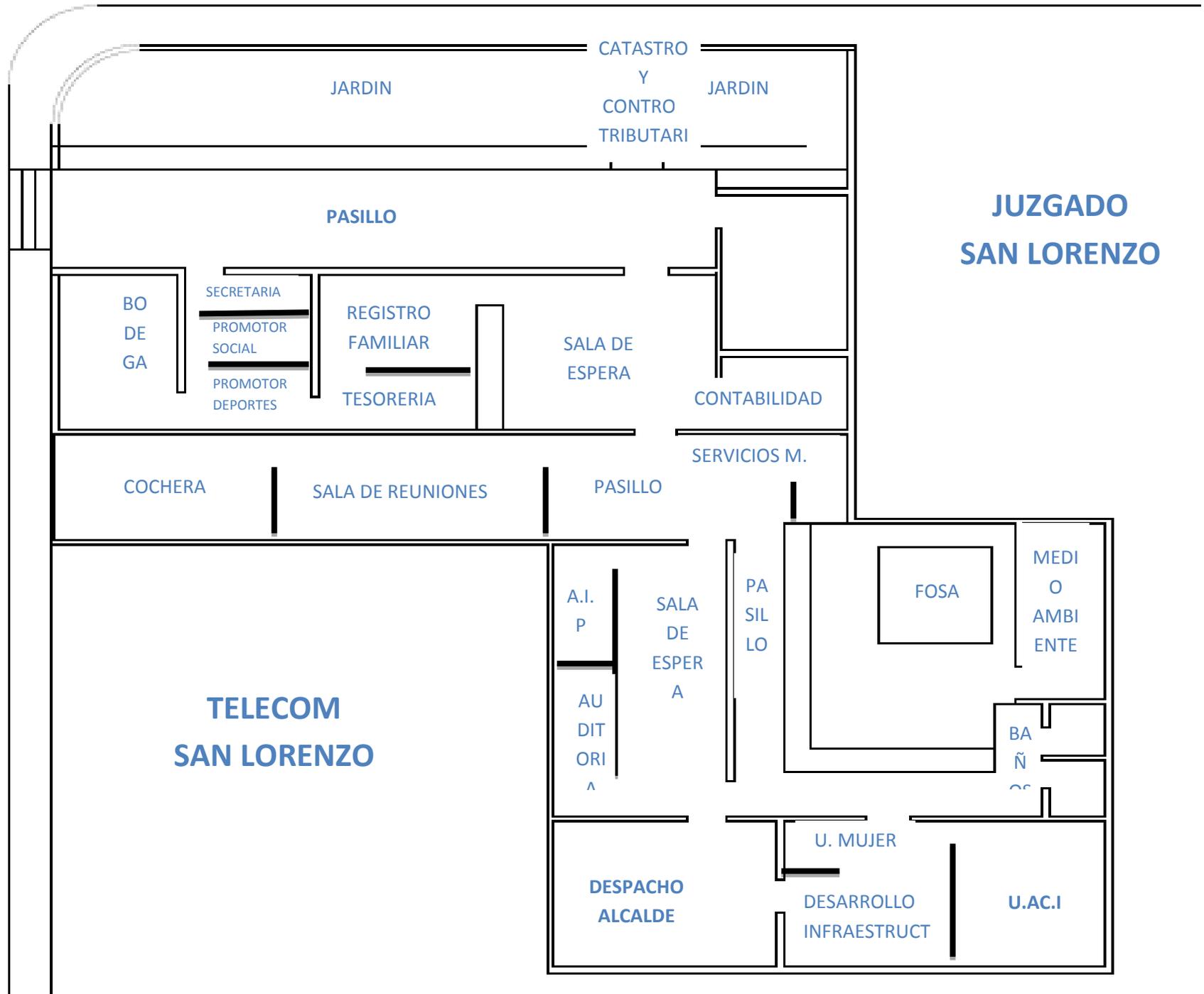
**Art. 84** El presente reglamento interno de trabajo estará sujeto a la aprobación por parte del concejo municipal para su posterior aplicación y entrada en vigencia.

**ANEXO N°9: “ORGANIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL.”**



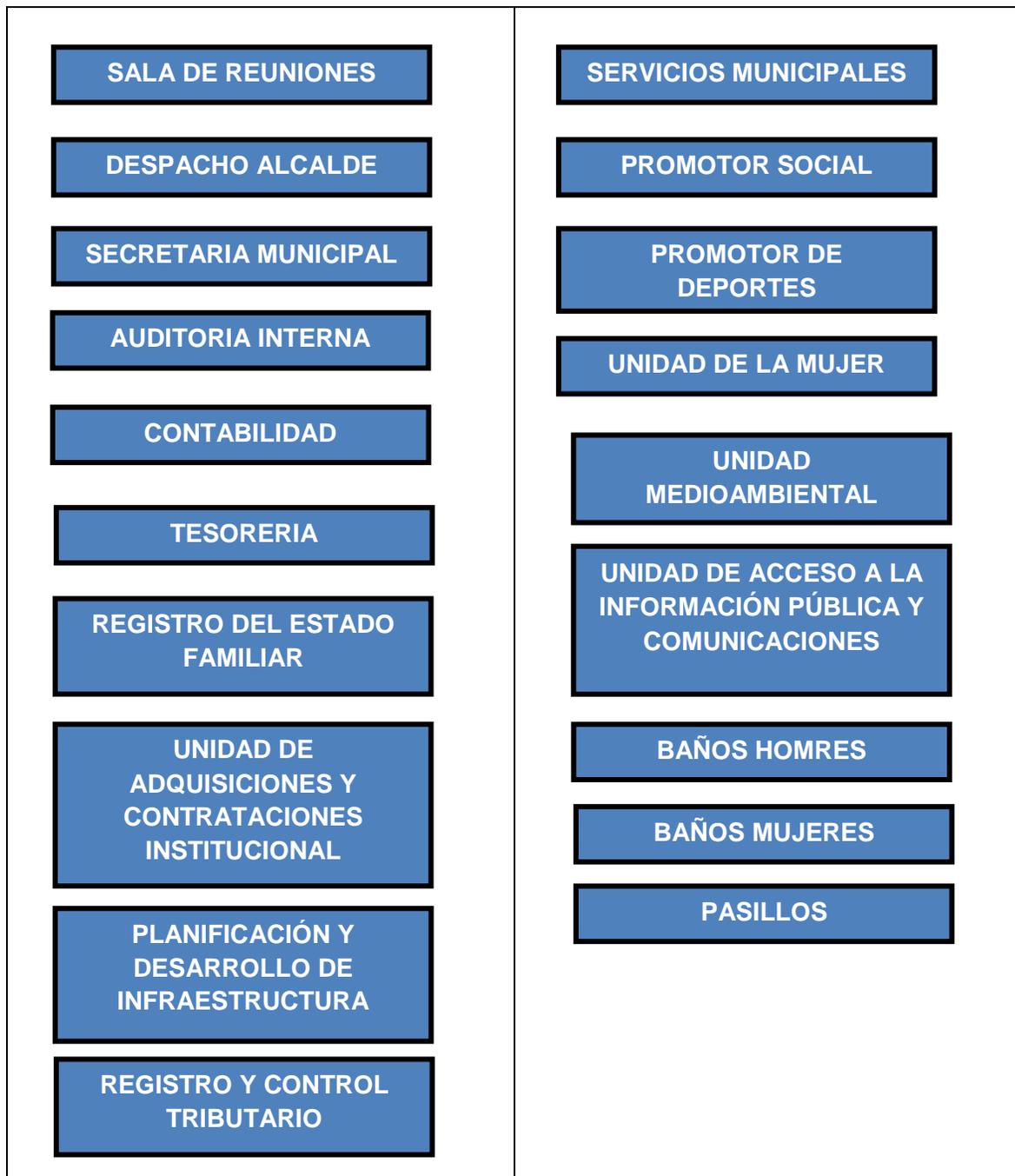
**MODELO DE CUBÍCULOS PARA LA ALCALDÍA.**

# DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO



**ANEXO N°10: "SEÑALIZACIÓN INTERNA DENTRO DE LA**

**MODELO DE COMO SERAN LOS ROTULOS CON EL RESPECTIVO NOMBRE DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO (UNIDADES PRINCIPALES)**



**ANEXO N°11: “FORMULARIO PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS.”**



**Formato a utilizar en el buzón de sugerencias de la Alcaldía.**

**Alcaldía Municipal de la ciudad de San Lorenzo.**



*“Queremos servirle cada día mejor, colabore proporcionándonos sus comentarios”.*

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

Servicio que solicitó: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cada cuánto tiempo visita la Alcaldía?

Una vez por semana  Cada 15 días  Al mes

Otros: \_\_\_\_\_

2.- ¿Recibió el servicio que solicito?

Si  No

Si su respuesta es negativa, especifique porque: \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo nos calificaría con respecto a los siguientes aspectos?

Excelente- Bueno- Debe mejorar

a) Atención al Cliente.

b) Calidad en el Servicio.

c) Ambiente y Limpieza.

d) Rapidez en la entrega.

4.- ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?

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

*¡¡Dépositelo en el buzón de sugerencias!!*

**ANEXO N°12: "MODELO DE MEMORANDUM"**



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN LORENZO, SAN VICENTE.



**MEMORANDUM**

Fecha:

Para:

De:

Asunto:

Firma y sello.

ANEXO N°13: "PLAN DE INCENTIVOS."

2014

PLAN DE INCENTIVOS  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
SAN LORENZO.



## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
<b>3. PRINCIPIOS QUE FUNDAMENTAN EL PLAN DE INCENTIVOS</b>	<b>2</b>
<b>4. LINEAMIENTOS GENERALES</b>	<b>2</b>
<b>5. BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS</b>	<b>2</b>
<b>6. ALCANCE</b>	<b>3</b>
<b>7. PLAN DE INCENTIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS</b>	<b>3</b>
<b>8. COMITÉ DE INCENTIVOS</b>	<b>4</b>

## **9. INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

La alcaldía Municipal de San Lorenzo del Departamento de San Vicente, dentro del desarrollo del Plan para el bienestar de los empleados de la organización pone en marcha el sistema de estímulos e incentivos con el fin de crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos, así como para reconocer o premiar los resultados del desempeño en el nivel sobresaliente tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo.

El presente Plan presenta a los empleados de la Alcaldía los fundamentos, el procedimiento y las condiciones que tendrán la implementación y desarrollo del Plan de Incentivos 2014.

## 10. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el desempeño en los empleados de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, mediante la ejecución de un plan de incentivos buscando el cumplimiento de las funciones y así generar un valor agregado a la institución.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, identidad y bienestar de los empleados en el desempeño de su labor.
- ✚ Motivar la contribución significativa al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.
- ✚ Contribuir al desarrollo del potencial de los empleados generando actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la Alcaldía.
- ✚ Estimular la conformación de equipos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios que presta la Alcaldía.
- ✚ Contribuir fortalecer una cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo.

## 11. PRINCIPIOS QUE FUNDAMENTAN EL PLAN DE INCENTIVOS



Los incentivos de este Plan, son elementos o instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea ésta de orden colectivo, o de carácter individual y están apoyados en los siguientes principios.

1. HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO: dar la oportunidad a los servidores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.
2. EQUIDAD Y JUSTICIA: promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.
3. OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA: definición y divulgación entre todos los empleados de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
4. COOPERACIÓN. Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado.

## 12. LINEAMIENTOS GENERALES

En la asignación de los incentivos, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) La selección y la asignación de incentivos se basarán en el nivel de excelencia de los empleados el cual se establecerá con base en la calificación resultante de la evaluación del desempeño laboral.
- b) Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- c) El mejor empleado debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a su Historia laboral.

## 13. BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

1. Se incentiva la motivación de los empleados al facilitar espacios para la innovación y el aprendizaje permanentes, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.
2. Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de la política institucional.
3. Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los empleados o equipos de trabajo.
4. Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.

#### **14. ALCANCE**

El presente Plan de Incentivos aplica en la selección de los mejores empleados de la administración municipal, es decir que se beneficiaran todos los empleados de La Alcaldía Municipal de San Lorenzo de la Ciudad de San Vicente, que tengan un buen desempeño.

#### **15. PLAN DE INCENTIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS**

Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia de los empleados de la Alcaldía municipal, se diseñó un plan de incentivo el cual se encuentra dividido de forma individual y grupal.

##### **7.1 PLANES DE INCENTIVOS DE FORMA INDIVIDUAL.**

Estarán conformados por un conjunto de Programas flexibles, dirigidos a reconocer individuos por su desempeño en niveles de excelencia.

Dentro de los Incentivos individuales se tomaran en cuenta:

- Empleado del mes, en el que se le reconocerá la labor realizada y por qué se le está denominando como el empleado del mes, en el que se le entregará un diploma de reconocimiento.
- Proporcionarles uniformes cada año en el mes de diciembre.
- Escuchar sus inquietudes, generando confianza en los empleados que se sientan libres de expresar lo que piensan.
- Reconocimientos públicos a la labor meritoria: Hacer referencia a la publicación en los diferentes medios de comunicación de divulgación internos como las carteleras existentes en la alcaldía municipal, con el propósito de dar a conocer en las diferentes instancias al mejor empleado que haya alcanzado niveles de excelencia que opte por este tipo de incentivo.

##### **7.1.1 REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN**

Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

- 🌐 Acreditar tiempo de servicios continuo en la alcaldía municipal no inferior a un (1) año.
- 🌐 No haber sido sancionados disciplinariamente en procesos internos.
- 🌐 Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño.

##### **7.2 PLANES DE INCENTIVOS DE FORMA COLECTIVA**

Estarán conformados por un conjunto de actividades, dirigidas a reconocer el trabajo en equipo, la cooperación y coordinación de los empleados.

Dentro de los Incentivos individuales se tomaran en cuenta:

- Mañanas motivacionales: En el que se busca que el empleado se des estrese, conviviendo con todos los demás compañeros de trabajo, en el que se realizaran dinámicas y se tocaran puntos de trabajo en equipo.
- Crear una mesa de diálogo para los diferentes departamentos de la Alcaldía, para conocer el sentir de los empleados.
- Establecer que el día sábado ya que es laborable se llegue vestido de una forma informal, en el que el empleado se sienta un poco más cómodo.
- Darles bonos para cubrir gastos escolares a los hijos de los empleados.
- Cubrirles viáticos a los empleados.
- Celebraciones de días específicos como día de la madre, día de la secretaria, del padre, del barrendero, fiesta navideña; dichas actividades encaminadas a genera motivación en los empleados y así lograr obtener un sentido de involucramiento por parte de los empleados mejorando las relaciones interpersonales.

## **16. COMITÉ DE INCENTIVOS**

### **8.1 CREACIÓN DEL COMITÉ DE INCENTIVOS**

Deberá conformarse un Comité de Incentivos responsable del desarrollo de este Plan, el cual estará conformado por:

- Alcalde Municipal o su delegado.
- Secretario del interior y asuntos sociales.
- Un representante de los empleados.

En caso de impedimento de alguno de los integrantes del Comité de Incentivos, los demás designarán un nuevo miembro que lo reemplace.

### **8.2 FUNCIONES DEL COMITÉ DE INCENTIVOS**

Son funciones de este Comité las siguientes:

1. Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con las Entidades públicas y privadas para la ejecución de los Planes de Incentivos.
2. Aprobar los instrumentos de medición, criterios de evaluación y reglamentación propuestos por comité.
3. Invitar a sus sesiones a representantes de Organizaciones públicas o privadas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y consultores independientes, para que presten asesoría o asistencia técnica cuando así se considere necesario.
4. Establecer anualmente y con amplia socialización, las condiciones para participar en el Programa, su cronograma y los criterios de evaluación.
6. Seleccionar el mejor empleado por cada nivel jerárquico, a partir de la evaluación del desempeño.

ANEXO N° 14: “PLAN DE BIENESTAR SOCIAL Y LABORAL.”

# PLAN DE BIENESTAR SOCIAL Y LABORAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO AÑO 2015



## INTRODUCCIÓN

Toda entidad tiene la responsabilidad de velar por sus recursos, en especial por el recurso humano, pues es el funcionario el que hace las entidades con el desempeño de sus labores y asumiendo su carga laboral.

El Bienestar Social de los empleados al servicio del estado deberá entenderse ante todo como la búsqueda de calidad de vida en general, en correspondencia de su dignidad humana, la cual armoniza con el aporte del bienestar social del ciudadano. La calidad de vida laboral es solo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado refleja tanto en la organización como en cada uno de los funcionarios que están a su servicio.

A raíz de los cambios generados en el Estado que buscan fortalecer institucionalmente la Administración Pública, el subproceso de Gestión del Talento Humano se convierte en parte esencial del desarrollo armónico e integral del empleado. Con el plan de Bienestar Social, se busca elevar el nivel de vida del funcionario público, por medio de la satisfacción de sus necesidades de adaptación e integración social y laboral, permitiendo así un mayor desempeño en el ejercicio de sus labores y por lo tanto un mejor servicio al ciudadano.

El presente Plan de Bienestar Social pretende brindar las herramientas para reconocer las percepciones de los funcionarios del Municipio de San Lorenzo frente a la cultura de la Organización, el estado del clima organizacional y los cambios realizados, así como sus necesidades en los ámbitos físico, mental y social, para que una vez identificados, la Alcaldía municipal y los Organismos involucrados con el mejoramiento de la calidad de vida, puedan planear y ejecutar actividades de bienestar laboral y social adecuadas y oportunas, en coherencia con los Planes institucionales de la Entidad.

## OBJETIVOS

- ❖ Alcanzar un alto nivel de bienestar Social Laboral para los funcionarios de la Alcaldía Municipal de San Lorenzo por medio del mejoramiento y conservación del nivel de vida de los funcionarios, contribuyendo a su desarrollo integral.
- ❖ Formular el Plan Institucional de Capacitación, Bienestar e Incentivos para los funcionarios de la Alcaldía del Municipal, con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias, habilidades de los funcionarios y contribuir a su bienestar y motivación que mejoren el entorno laboral. De esta manera se aporta al mejoramiento del desempeño institucional con mayor eficiencia y eficacia.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Diagnosticar las necesidades de capacitación y la frecuencia para los funcionarios de la Alcaldía.
- ❖ Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- ❖ Diseñar una programación para la Capacitación
- ❖ Definir políticas para socializar los temas en los cuales se capacitan los funcionarios.
- ❖ Establecer políticas para la ejecución de la evaluación del desempeño.

## ALCANCE

Los beneficiarios del presente Plan de Bienestar Social Laboral son todos los empleados de la alcaldía municipal de San Lorenzo.

## PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

El Programa de Bienestar Social comprende: la Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral.

- a. Protección y Servicios Sociales:** a través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, recreación, identidad y aprendizaje del empleado.

Los programas que deben ser atendidos a través de este componente son los siguientes:

- Deportivos.
- Artísticos y culturales
- Recreativos y vacacionales.
- Salud, Higiene y Seguridad Ocupacional (Condiciones Laborales)
- Sociales y de Integración
- capacitación

➤ Evaluación del desempeño

Actividades programadas.

- Reconocimiento y celebración de cumpleaños de los funcionarios y fechas especiales con una tarjeta personalizada, fechas especiales(día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, día del padre, navidad, amor y amistad, entre otras)
- Integración de la Alcaldía con las diferentes dependencias para mejorar las relaciones personales y laborales
- Todos los últimos viernes del mes, se destinaran para realizar actividades lúdicas, deporte, premiación del mejor empleado del mes, tratar algún tema de competencia de todos los funcionarios pero en un ambiente diferente al laboral.

**b. Calidad de Vida Laboral:** La calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por el servidor público como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas de los servidores públicos, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Por lo anterior, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, es responsabilidad del responsable de Talento Humano, intervenir en los siguientes campos:

**Medición del Clima Laboral:** Orientación organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en grupo, Capacidad profesional y Atención al Usuario.

**c. Políticas de Bienestar Social**

- Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la alcaldía municipal de San Lorenzo.
- Las actividades de Bienestar están orientadas al desarrollo de actividades Deportivas, Culturales y Lúdicas, que impacten positivamente y mejoren la integración personal y las condiciones laborales.
- Mejorar el sentido de pertenencia de los funcionarios con la Administración Municipal, mediante una buena motivación y clima laboral.
- Incentivar al empleado municipal para que ofrezca un mejor servicio y atención al usuario de los servicios públicos.

**PLAN DE BIENESTAR SOCIAL Y LABORAL ALCALDÍA MUNICIPAL 2015.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PERSONAL BENEFICIADO</b>
<b>MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD.</b>	Medir la percepción de los trabajadores frente a su entorno laboral y proponer acciones de mejoramiento del mismo.	Personal en general	Auxiliar Administrativo	Personal en general
<b>CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS</b>	Fomentar en los funcionarios con personal a cargo técnicas sobre atención al cliente, relaciones humanas, con el fin de prestar un mejor servicio.	Nivel Directivo y jefes de unidades con personal a su cargo	Instituciones de Gobierno y Profesionales especialistas Auxiliar Administrativo	Nivel Directivo y jefes de unidades con personal a su cargo
<b>CAPACITACIÓN N TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN</b>	Brindar herramientas para que los funcionarios administren adecuadamente los recursos trabajando en equipo y fomentando una comunicación interna eficiente.	Personal en general	Profesionales Especialistas y Auxiliar Administrativo.	Personal en general
<b>PLAN DE INDUCCIÓN LABORAL.</b>	Brindar asistencia técnica oportuna a los servidores en proceso de ingreso a labores dentro de la institución, proporcionando instructivos para facilitar su incorporación.	Personal de nuevo ingreso	Auxiliar Administrativos y Jefes de Unidades Administrativas y Operativas.	Personal de nuevo ingreso
<b>PLAN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	Brindar herramientas a los servidores para fortalecer las políticas organizacionales y medición del desempeño laboral.	Personal en general	Auxiliar Administrativo.	Personal en general



## ANEXO N°16: "HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO."

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN LORENZO.					
Nombre de empleado: _____			Fecha: _____		
Unidad: _____			Puesto: _____		
FACTORES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Desempeño en su puesto de trabajo: conocer el actual desempeño que esta teniendo el empleado en sus funciones.					
Conocimiento de las funciones en el puesto de trabajo: Dominio y familiarización en las actividades del cargo que desempeña.					
Calidad de trabajo: capacidad, pulcritud y dedicación en las labores.					
Responsabilidad: Asume y colabora para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.					
Iniciativa: el empleado busca soluciones y propone diferentes alternativas para hacer mejor el trabajo.					
Características individuales: considerar el comportamiento individual del evaluado.					
Trabajo en equipo: el empleado se integra con otros y ejecutan con mayor efectividad el trabajo.					
Actitud: disposición del empleado para realizar cualquier actividad dentro de la alcaldía.					
Creatividad: aporta ideas y crea proyectos.					
Capacidad de realización: capacidad para desarrollar los proyectos e ideas.					



