

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



**"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD ORIENTADO A LA EFICIENCIA EN EL
SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

WENDY ETELVINA CASTELLANOS PEÑA
MIDIAM EDUVIGIS CRUZ TORRES
MIRNA JEANNETTE REYES PARADA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL: Lic. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS: Lic. Emilio Recinos Fuentes

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS: Lic. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

OCTUBRE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la virgen María: Por derramar en nuestras vidas sabiduría, fortaleza, inteligencia y bendiciones.

A nuestros padres: Por su apoyo, esfuerzo y amor brindado a lo largo de nuestras vidas; a quienes entregamos este triunfo.

A nuestros hermanos(as): Por su apoyo, comprensión y cariño; y por ser parte de nuestra inspiración.

A nuestros amigos(as): Por estar siempre pendientes, brindándonos su amistad y ayudándonos cuando más los necesitábamos.

A nuestro asesor: Lic. Eduardo Delgado por su disponibilidad de tiempo, por compartir sus conocimientos y por su asesoría profesional.

Wendy Etefvina Castellanos Peña

Midiam Edwigis Cruz Torres

Misra Jeannette Reyes Parada

INDICE GENERAL

| | |
|-----------------------------------|-----|
| INDICE DE CUADROS Y FIGURAS | i |
| INDICE DE ANEXOS | ii |
| RESUMEN | iii |
| INTRODUCCIÓN | vi |

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA CALIDAD

| | |
|--|----|
| A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA | 1 |
| 1. Antecedentes de la Alcaldía | 1 |
| 2. Recursos Humanos | 2 |
| 3. Recursos Físicos | 4 |
| 4. Recursos Financieros | 6 |
| 5. Misión | 7 |
| 6. Visión | 7 |
| 7. Objetivos | 7 |
| 8. Estructura Organizativa | 8 |
| 9. Marco Legal de la Alcaldía | 10 |
| B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y PROGRAMA DE CALIDAD | 13 |
| 1. Calidad | 13 |
| a) Antecedentes de la Calidad | 13 |
| b) Definición de la Calidad | 15 |
| c) Importancia de la Calidad | 16 |

| | |
|--|----|
| d) Características de la Calidad····· | 17 |
| e) Objetivos de la Calidad····· | 17 |
| f) Administración de la Calidad····· | 17 |
| g) Función de la Calidad····· | 18 |
| h) Filosofía de la Calidad····· | 18 |
| 2. Programa de Calidad····· | 19 |
| a) Definición de Programa de Calidad····· | 20 |
| b) Elementos de un Programa de Calidad····· | 20 |
| c) Errores Comunes al Implantar un Programa de Calidad·· | 22 |
| d) Costos de un Programa de Calidad····· | 22 |
| C. GENERALIDADES DEL SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO Y | |
| EFICIENCIA····· | 23 |
| 1. Servicio····· | 23 |
| a) Definición de Servicio····· | 24 |
| b) Características del Servicio····· | 24 |
| c) Estrategia del Servicio····· | 25 |
| 2. Calidad en el Servicio····· | 26 |
| a) Definición de Calidad en el Servicio····· | 26 |
| b) Importancia de la Calidad en el Servicio····· | 26 |
| c) Fases de la Calidad en el Servicio····· | 27 |
| d) Metodología de la Calidad en el Servicio····· | 28 |
| e) Elementos Importantes para la Calidad en el Servicio | 31 |
| f) Tipos de Calidad en el Servicio····· | 31 |

| | |
|---|----|
| g) Beneficios de la Aplicación de la Calidad en el Servicio..... | 34 |
| 3. Eficiencia..... | 36 |
| a) Definición de Eficiencia..... | 36 |
| b) Importancia de la Eficiencia..... | 36 |
| c) Principios de la Eficiencia..... | 37 |
| D. EL PROCESO GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD..... | 38 |
| 1. Proceso Gerencial..... | 39 |
| a) Definición..... | 39 |
| b) Fases del Proceso Gerencial..... | 39 |
| 2. Importancia del Proceso Gerencial en la Calidad y en los Servicios..... | 41 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

| | |
|---|----|
| A. INTRODUCCIÓN..... | 43 |
| B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 44 |
| 1. Objetivos..... | 44 |
| 2. Métodos de Investigación..... | 45 |
| 3. Tipo de Diseño..... | 45 |
| 4. Tipo de Investigación..... | 45 |
| 5. Técnicas de la Investigación..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 6. Instrumentos de la Investigación..... | 46 |
| 7. Determinación del Universo..... | 46 |
| 8. Determinación de la Muestra..... | 48 |
| 9. Fuente de Recolección de Datos..... | 50 |
| 10. Procedimiento para la Recolección de Datos..... | 51 |
| a) Recolección de Datos..... | 51 |
| b) Tabulación y Análisis de Datos..... | 52 |
| C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO..... | 53 |
| 1. Estabilidad Laboral y Nivel Académico de los Empleados que Laboran en la Alcaldía Municipal de san Marcos | 54 |
| 2. Misión y Visión Institucional..... | 55 |
| 3. Objetivos Institucionales..... | 55 |
| 4. Políticas Institucionales..... | 55 |
| 5. Proyectos Institucionales..... | 56 |
| 6. Presupuesto Institucional..... | 56 |
| 7. Herramientas Técnicas Administrativas..... | 56 |
| 8. Procesos..... | 57 |
| 9. Estructura Organizativa..... | 57 |
| 10. Condiciones Físicas y Ambientales..... | 58 |
| 11. Motivación..... | 58 |
| 12. Capacitación y Desarrollo en la Institución..... | 59 |
| 13. Mecanismos de Control Institucional..... | 59 |
| D. PERCEPCIÓN DEL USUARIO CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN | |

SALVADOR ······

60

| | |
|---|----|
| 1. Actitud de los Empleados | 60 |
| 2. Servicios | 60 |
| E. ALCANCE Y LIMITACIONES | 62 |
| F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 63 |
| 1. Conclusiones | 63 |
| 2. Recomendaciones | 65 |

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD ORIENTADO A LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

| | |
|--|----|
| A. INTRODUCCIÓN | 67 |
| B. GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE CALIDAD | 68 |
| 1. Alcance del Programa de Calidad | 68 |
| 2. Justificación del Programa Calidad | 68 |
| 3. Beneficios del Programa Calidad | 69 |
| C. PROCESO GERENCIAL | 69 |
| 1. Fase de Planeación | 71 |
| a) Misión del Programa de Calidad | 71 |
| b) Visión del Programa de Calidad | 71 |
| c) Objetivos del Programa de Calidad | 71 |
| d) Políticas del Programa de Calidad | 72 |
| e) Estrategias del Programa Calidad | 73 |
| 2. Fase de Organización | 73 |

| | |
|--|-----|
| a) Fundamentos del Programa de Calidad..... | 74 |
| b) Diseño del Programa de Calidad..... | 77 |
| 3. Fase de Dirección..... | 149 |
| a) Implantación del Programa de Calidad..... | 149 |
| b) Costos del Programa de Calidad..... | 152 |
| 4. Fase de Control..... | 154 |
| a) Control | 154 |
| D. PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA DE CALIDAD..... | 155 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS..... | 156 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 163 |
| ANEXOS | |

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

| | | |
|-----------------------|---|----|
| CUADRO N° 1 | PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS | 3 |
| CUADRO N° 2 | PATRIMONIO MUNICIPAL | 5 |
| CUADRO N° 3 | ACTIVOS NO FINANCIEROS | 6 |
| FIGURA N° 1 | ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA | 8 |
| CUADRO N° 4 | CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO CONGELADOR | 32 |
| CUADRO N° 5 | CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO FÁBRICA | 33 |
| CUADRO N° 6 | CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO ZOOLOGICO AMISTOSO | 33 |
| CUADRO N° 7 | CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE | 34 |
| CUADRO N° 8 | DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA | 38 |
| CUADRO N° 9 | FASES DEL PROCESO GERENCIAL CON RESPECTO AL ANTES Y DESPUÉS DE IMPLANTAR LA CALIDAD | 42 |
| CUADRO N° 10 | NÚMERO DE EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN EL ESTUDIO | 47 |
| CUADRO N° 11 | DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A ESTADÍSTICAS DIARIAS | 50 |
| CUADRO N° 12 | DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR INVESTIGADOR | 52 |
| CUADRO SINÓPTICO N° 1 | ESQUEMA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD ORIENTADO A LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | 70 |
| FIGURA N° 2 | ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS | 75 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|-------------|--|
| ANEXO N° 1 | CROQUIS DE LA CIUDAD DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 2 | INGRESOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 3 | PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 4 | PRECURSORES DE LA CALIDAD |
| ANEXO N° 5 | CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 6 | TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 7 | CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 8 | TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 9 | ENTREVISTA DIRIGIDAS A LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS |
| ANEXO N° 10 | FICHA DE OBSERVACIÓN |

RESUMEN

En la actualidad la calidad no sólo se refiere a la inspección y control de los productos, sino que considera diferentes ámbitos dentro de las estructuras organizacionales.

La calidad se convierte en una filosofía nueva de trabajo para las organizaciones, la cual permite que realicen un cambio total en todas las personas en su forma de pensar y actuar en el desempeño de sus labores; logrando proyectar una imagen eficiente a los usuarios del servicio.

Por lo que esta investigación se realiza con la finalidad de proponer a los Gobiernos Municipales, y en particular a la Alcaldía Municipal de San Marcos un "Programa de calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios" que permita a la Institución proporcionar servicios con calidad en las áreas más complejas. El Programa de Calidad ofrecerá a los Departamentos que tienen contacto directo con los usuarios una herramienta que contenga los procesos específicos, los recursos a utilizar, las necesidades de capacitación, las características de un servicio con calidad y otros aspectos necesarios para su desarrollo.

Para lo cual, se recopiló información sobre aspectos generales de la Municipalidad y de la calidad en el servicio; a fin de elaborar el marco teórico; y para conocer la solución problemática existente en la Alcaldía, se realizó una investigación preliminar

en donde se logró determinar que el servicio brindado a los usuarios puede ser mejorado con la implantación de un Programa de Calidad. Posteriormente para elaborar el diagnóstico se realizó una investigación de campo tomando una muestra de 154 usuarios, y haciendo un censo al personal de los Departamentos siguientes: Otros Servicios Generales Sección de Registro y Estado Familiar, Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro de Propósito Tributario y Desarrollo Socioeconómico; de donde se obtuvieron los hallazgos siguientes: No existe un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador, Sólo el 50% de los empleados conocen la Misión y la Visión de la Institución, lo cual es preocupante porque denota que los empleados no están familiarizados con la función básica de la Municipalidad y por consiguiente con los niveles de aspiración que posee, Los Objetivos son del conocimiento de la mayoría de los empleados; aunque estos no reflejan los aspectos relacionados con la calidad del servicio; La Alcaldía no posee Herramientas Técnicas Administrativas como: Manual de Organización, de Procedimiento y de Descripción de Puestos; que le ayude a realizar de forma ordenada y uniforme las actividades que desarrolla cada empleado en su puesto de trabajo, La Estructura Organizativa no refleja la situación real de la Municipalidad.

Por lo anterior se exponen las siguientes recomendaciones: Diseñar un Programa Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio

Ofrecido a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de San Marcos, que las autoridades proporcionen al personal, ya sea por medio de un documento o rótulos la Misión y Visión de la Institución, a fin de que los empleados se sientan identificados con la función básica de la misma, que se diseñen Objetivos orientados a la calidad en el servicio que sirvan como guía para que los empleados trabajen en función de la ciudadanía, que implementen Herramientas Técnicas Administrativas que les permita a los empleados ejecutar su trabajo en forma eficiente; que se elabore un Organigrama que muestre la situación real de la Municipalidad.

Finalmente se elaboró un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecidos a los Usuarios; apoyándose en los datos en la investigación; en el cual se presenta la Misión, Visión, Objetivo, Políticas, Estrategias, Fundamentos y su Diseño, detallando cada proceso y la Implantación del mismo; con la finalidad de que el personal tome conciencia de la necesidad de aplicar calidad en los procesos que realiza, de tal manera que el usuario reciba un servicio eficiente.

INTRODUCCIÓN

La calidad es el nivel de excelencia que cubre los rasgos y características de un producto o servicio y que influyen en la capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Es por ello que se elabora el presente trabajo denominado "Diseño de un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador"; el cual está compuesto por tres capítulos, mencionando su contenido a continuación.

El capítulo I está conformado por las Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Marcos y el Marco Teórico Referencial de la Calidad.

En el capítulo II se describe la Metodología utilizada para realizar la investigación de campo; por medio de la cual se obtuvo el diagnóstico de la calidad en el servicio ofrecido en la Municipalidad; a partir de esto se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

El capítulo III está constituido por la propuesta del Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamentos de San Salvador,

que ha sido elaborado específicamente para los Departamentos que tienen contacto directo con los usuarios del servicio; y posee lo siguiente: Misión, visión, objetivo, políticas, estratégicas, fundamentos y su diseño que detalla cada proceso y la implantación del mismo.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada en el estudio, el glosario donde se encuentran términos específicos y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA CALIDAD

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA

1. Antecedentes de la Alcaldía

“La historia del municipio de San Marcos se remonta desde el siglo X y XI, siendo este territorio ocupado por los Pipiles o Yaquis, debido a la dispersión éxodo tolteca.

Su nombre autóctono es Cutacuzcat, el cual significa en dialecto Nahuatl “Joya al pie de la Montaña”, ajustándose así a la topografía regional.

El 25 de Abril de 1886 se le otorgó el título de Villa y fue hasta el 23 de septiembre de 1976 que se le dió el título de Ciudad; nombrado como Alcalde al Señor Isaías Choto Pineda; siendo decretado en el Diario Oficial el 31 de enero de 1986.

La ciudad de San Marcos, está situada a 755 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 4.5 Km. al sur de la capital, limitando al oeste con Santo Tomás y al sur con Panchimalco, y al este con San Salvador”¹. (Ver Anexo N° 1)

San Marcos está compuesta por seis cantones; los cuales son: Casa de Piedra, Amatepec, Pepeto, Guadalupe El Mango, Planes de Renderos, San José Ahuacatitán.

¹ Lic. Walter Recinos. Revista UNIMAR

De acuerdo con la historia la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador, se encontraba ubicada contiguo a la Iglesia Parroquial alrededor del año 1941, siendo su edificación de adobe; trasladándose posteriormente a la 25 Av. Y Av. Zanconato, luego se trasladan a la Av. San José y calle 15 de septiembre. Con el transcurso de los años ocupó el local contiguo al Mercado Municipal y actualmente se encuentra ubicado en la calle 25 de abril y Av. San José. (Ver Anexo N° 1)

El Gobierno local tiene como Alcalde al Dr. Fidel Ernesto Fuente Calderón quien desempeña un papel importante en la administración de la institución.

2. Recursos Humanos

En la actualidad, la Alcaldía cuenta con un total de ciento cincuenta y seis empleados, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 1

PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

| Cargo | # de Empleados |
|-----------------------------------|----------------|
| Concejo Municipal | 14 |
| Alcalde | 1 |
| Síndico | 1 |
| Secretario | 1 |
| Personal Administrativo | 61 |
| Personal de Servicios Municipales | 50 |
| Personal de Servicios Generales | 5 |
| Cuerpo de Agentes Municipales | 23 |
| Total | 156 |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Marcos 2005.

Siendo necesario el apoyo de este personal para proporcionar los siguientes servicios:

a) Servicios Públicos

- Alumbrado.
- Aseo.
- Pavimentación.
- Cementerio.
- Mercado.
- Policía Municipal.
- Desechos sólidos.
- Ordenamiento territorial para vigilar las construcciones.

b) Servicios Administrativos

- Asentamiento de recién nacidos y defunciones.
- Extensión de partidas de nacimiento y defunciones.
- Celebración y asentamiento de matrimonios.
- Extensión de actas de matrimonio.
- Extensión de carné de minoridad.
- Extensión de solvencias municipales.
- Envío de oficios.
- Elaboración y extensión de cartas de ventas.
- Extensión de permisos de línea para construcción.
- Trámites de titulación, predios urbanos y rurales.
- Extensión de vialidades.
- Asentamiento de subsidiarios de nacimiento, rectificaciones, reposiciones y asentamiento de adopciones.
- Título a perpetuidad.
- Extensión de constancia a soltería.
- Extensión de constancias varias.

3. Recursos Físicos

La Alcaldía cuenta con un Patrimonio Municipal, conformado de la siguiente manera:

a) Bienes Muebles

CUADRO N° 2

PATRIMONIO MUNICIPAL

| Bienes Muebles | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Camiones recolectores de basura | 8 |
| Vehículos particulares | 5 |
| Computadoras | 37 |
| Equipo servidor | 1 |
| Ploter | 1 |
| Impresoras | 18 |
| Aires acondicionados | 4 |
| Escritorios | 22 |
| Sillas para escritorios | 22 |
| Muebles | 5 |
| Archivadores de metal | 23 |
| Estantes de metal | 35 |
| Maquinas de escribir eléctricas | 5 |
| Contómetros | 18 |
| Sillas de esperas | 36 |
| Planta telefónica | 1 |
| Fotocopiadora | 1 |

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

b) Bienes Inmuebles

CUADRO N° 3

ACTIVOS NO FINANCIEROS

| Bienes Inmuebles | Cantidad |
|-------------------------|-----------------|
| Edificios de Alcaldía | 2 |
| Mercado | 1 |
| Casas comunales | 7 |
| Parques | 6 |
| Cementerios | 2 |
| Casa de la cultura | 1 |
| Plaza | 1 |
| Canchas | 6 |
| Zonas verdes | 11 |

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

4. Recursos Financieros

Los Ingresos Financieros de la Alcaldía provienen de dos fuentes: El Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), el cual representa en la actualidad el 40% de los ingresos totales de la Alcaldía y el restante 60% lo constituyen los recursos propios de la institución, tales como: Impuestos, tasas y contribuciones municipales; intereses producidos por cualquier clase de crédito municipal, renta de todo género que el municipio obtenga de las instituciones municipales autónomas y de las empresas mercantiles; y otros establecidos en el artículo 63 del Código Municipal.² (Ver Anexo N° 2) Siendo estos utilizados

² Decreto N° 274 año 2000. Código Municipal. 5ª Edición. El Salvador, 2003. Título VI, capítulo II, Art. 63. Pág. 18

para el beneficio y desarrollo comunal entre ellos se pueden mencionar los proyectos de tratamiento de desechos sólidos, construcción de calles y gradas, construcción de canaletas, desagües y aguas lluvias, construcción de muros de retención, áreas de esparcimiento y recreación infantil, etc. (Ver Anexo N° 3)

5. Misión

La Municipalidad tiene como misión "Resolver eficientemente las grandes necesidades, identificando las prioritarias, solucionándolas y construyendo un nuevo San Marcos".³

6. Visión

Así mismo en la Institución se considera como visión "Trabajar de la mano con la comunidad, teniendo apertura en todos los sectores, de tal manera que se lleve desarrollo local en todas las comunidades".⁴

7. Objetivo

La Alcaldía tiene como objetivo "Lograr integrar al trabajo comunitario al conglomerado de Instituciones y garantizar su eficacia de acuerdo a su radio de acción; para llevar desarrollo y bienestar a las grandes mayorías".⁵

³ Informe Administrativo del Departamento de Proyección Social. Alcaldía Municipal de San Marcos 2003.

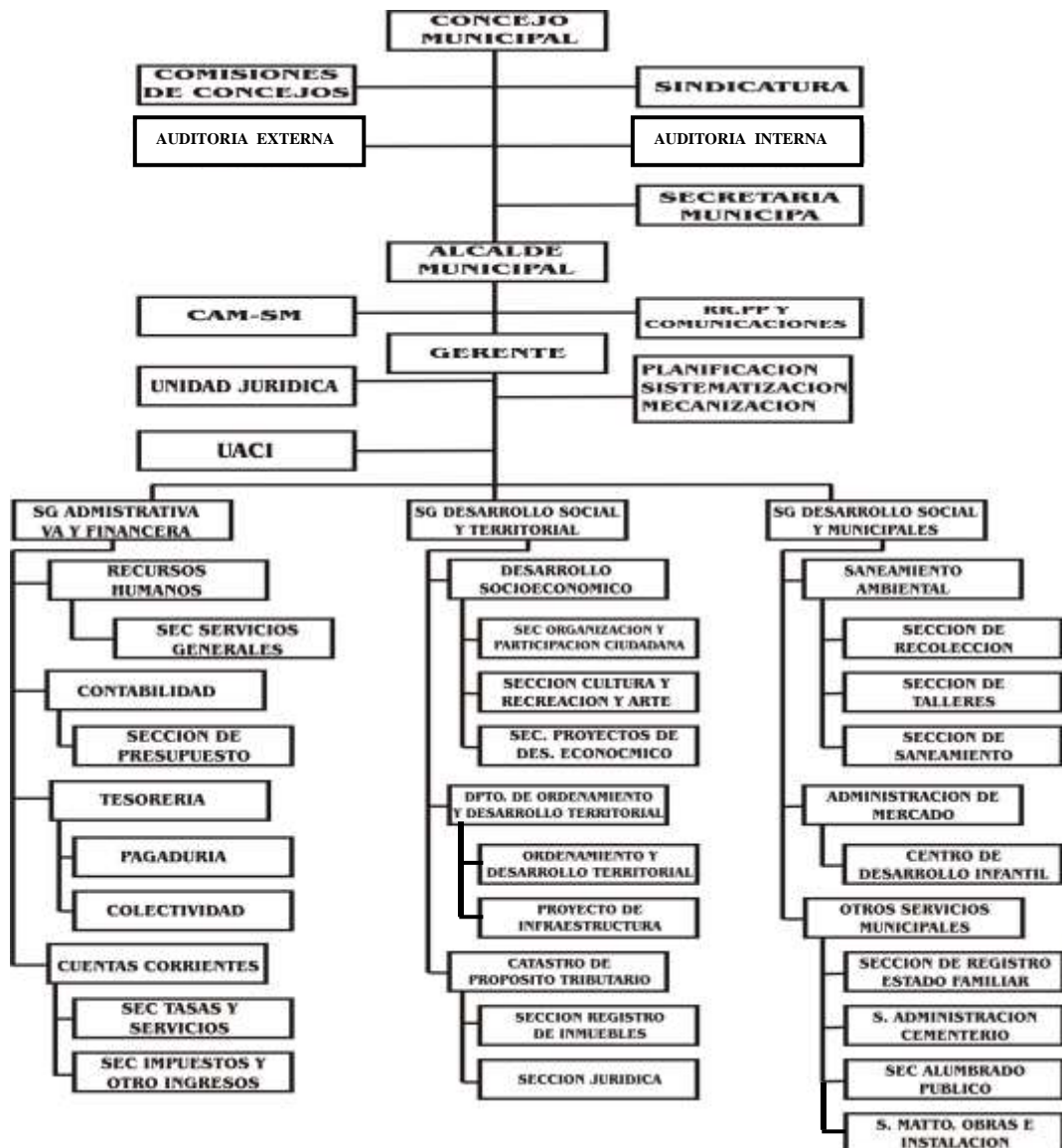
⁴ Ibid. Departamento de Proyección Social. Cita N° 3

⁵ Ibid. Departamento de Proyección Social. Cita N° 3

8. Estructura Organizativa

FIGURA N° 1

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS



Año de elaboración: 2003

Fuente: Unidad de Recursos Humanos/ Alcaldía Municipal de San Marcos.

En la organización de la Alcaldía Municipal de San Marcos la dirección superior la conforman: El Concejo Municipal, el Alcalde,; el cual desarrolla actividades y conforma comisiones para desarrollar los proyectos; la Sindicatura, la Secretaría Municipal y el Gerente General; quienes se encargan de velar por el correcto funcionamiento de la Institución.

La unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), realiza las compras que están bajo el cargo del Gerente; al igual la Unidad Jurídica se encarga de los aspectos legales.

La Sub-Gerencia Administrativa y Financiera coordina las actividades de los departamentos a su cargo, los cuales son: Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y cuentas Corrientes.

La Sub-Gerencia de Desarrollo Social y Territorial dirige los siguientes departamentos: Desarrollo Socioeconómico, cuyo objetivo es el desarrollo comunal a través de los proyectos; Ordenamiento y Desarrollo Territorial y Catastro de Propósito Tributario.

La Sub-Gerencia de Desarrollo Social y Municipal brinda los servicios para el bienestar de la población, por medio de los departamentos siguientes: Saneamiento Ambiental, Administración de Mercados y otros Servicios Municipales.

9. Marco Legal de la Alcaldía

a) Aspectos Legales de los Gobiernos Municipales

La legalidad de los Gobiernos Municipales está sustentada tanto en leyes primarias, secundarias, reglamentos y ordenanzas; donde se establece la base legal para funcionar y ejercer autoridad.

Los principales puntos de referencia legal de los Gobiernos Municipales son: la Constitución de la República de El Salvador como base primaria, el Código Municipal como base secundaria, y otras leyes y reglamentos; entre las que se encuentran: la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza Reguladora de la Tasas por Servicio Municipales de San Marcos, Departamento de San Salvador.

1. Legalidad desde la Constitución de la República de El Salvador

Los artículos del 202 al 207, de la Constitución de la República de El Salvador, definen el marco regulatorio y la base donde estará sustentada la forma general como deben funcionar los gobierno en caso de localidad, estableciendo en primera instancia en el Art. 202 que "Para el Gobierno Local los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por Concejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población".

Así también se menciona en el Art. 203 que "Los Municipios serán autónomos en lo relacionado a lo económico, técnico y administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas". Además en el Art.204 de la Constitución de la República de El Salvador expresa que "La autonomía del municipio comprende:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
2. Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia.
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
6. Elaborar sus tarifas de los impuestos, las reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa".

Estableciendo en el Art. 205 que "Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales". Así mismo, en el Art. 206 se afirma que "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".

Además se hace referencia en el Art. 207 que "Los fondos municipales no podrán centralizarse en el fondo general del Estado, ni emplearse sino en servicio y para provecho de los municipios"⁶.

2. Legalidad según Código Municipal

La legalidad establecida en este instrumento representa una de las herramientas de gestión y de apoyo para su normal funcionamiento, planeación, ejecución y control de resultados.

En el Art. 1 se establece que el "Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios". Así también el marco regulatorio jurídico de este instrumento está orientado a definir tal como lo dice el Art. 2 del Código Municipal que "El Municipio constituye la unida política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecido en un territorio determinado que le es propio organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno. El cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la Rectoría y Gerencia General del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas

⁶ Decreto N° 38 año 1983. Constitución de la República de El Salvador . Capítulo VI, Sección Segunda, Las Municipalidades Art. 202 -207. Pág. 55.

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 ejercerá los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano del municipio será la sede del Gobierno Municipal”⁷.

B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y PROGRAMA DE CALIDAD

1. Calidad

Para continuar con la investigación es necesario introducirnos en los aspectos de la calidad, definición, importancia, características, objetivos, etc.

a) Antecedentes de la Calidad

El concepto de calidad fue utilizado en tiempos remotos, aproximadamente desde el año 2150 A.C. utilizado por los jefes de las tribus, faraones y reyes. El código de Hamurabi declara “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”.

Los inspectores fenicios suprimieron todas las transgresiones repetidas de las normas de calidad, cortándole la mano a quien hacía un producto defectuoso; aceptaban o rechazaban los productos

⁷ Ibid. Decreto N° 274 año 2000. Código Municipal., Art. 1-2. Cita N° 2 Pág. 18

y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 A.C, los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel mientras los picapedreros observaban. Los mayas, en América Central, también usaron este método.

Durante el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios. Los artesanos se convirtieron tanto en entrenadores como en inspectores; conocían a fondo su trabajo, sus productos y a sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. Estaban orgullosos de su trabajo y de enseñar a otros a hacer un trabajo de calidad. El gobierno fijaba y proporcionaba normas (por ejemplo pesas y medidas) y, en la mayoría de los casos, un individuo podía inspeccionar todos los productos y establecer un patrón de calidad único.

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX. En los Estados Unidos, Frederick Taylor fue el pionero de la administración científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales.

Luego en la edad media, los artesanos en sus procesos de producción inspeccionaban sus productos, también tenían contacto directo con sus clientes.⁸

La calidad ha evolucionado con el transcurso del tiempo, pero su mayor desarrollo inició en el año 1946, después de la Segunda

⁸ Hernández Medina, Edgar Alfonso. "Propuesta de Calidad Total desde una perspectiva Contable Administrativa que le permita al profesional en contaduría lograr un mejor desempeño de sus funciones". 2000, Pág. 2 y 3.

Guerra Mundial, influyendo las contribuciones del Dr. Edwards Deming, el Dr. Joseph Juran, el Dr. Kaoru Ishikawa y el Dr. Philip Crosby a quienes se les conoce como los precursores de la calidad.

La filosofía y los métodos de ellos son coincidentes y su gran potencial transformador reside en su capacidad de rediseñar los roles de la administración y del trabajador.

Para comprender de manera más clara la Calidad se presentaran en el siguiente literal conceptos desde varios puntos de vista de diferentes autores.

b) Definición de la Calidad

Algunos autores definen la calidad simplemente como hacer bien las cosas desde la primera vez; aunque existen opiniones que mencionan que la calidad no es en sí un atributo de un producto o servicio, sino que se resume en las exigencias de los usuarios.

Según Yoran Malevski (1995), la calidad "Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confiere la actitud para satisfacer las necesidades expresas, las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente."⁹

Hill y Jones (1996) "Vinculan la calidad con la excelencia, tratando de ser el mejor y de estar a la vanguardia de la empresa

⁹ Yoran Malevski, Gestión de la Calidad Total a la Medida, Guatemala: Perdía Santa, 1995

con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y mantenerla”¹⁰.

Kotler y Armstrong (1996) define la calidad como: “La suma de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas”¹¹.

Por lo que la calidad se puede definir como el nivel de excelencia que cubre los rasgos y características de un producto o servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que permite a su vez obtener una ventaja competitiva.

c) Importancia de la Calidad

La importancia de la calidad radica en la satisfacción del usuario, como en el aseguramiento de un producto o servicio, esta se ha convertido en una tendencia básica dentro de las organizaciones , ya que su fin último es el incremento de resultados excelentes y confiables hacia los usuarios del producto o servicio.

La calidad en el servicio trae importantes beneficios a toda la organización; ya que logra reducir los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y los reclamos de los clientes; es

¹⁰ Charles W. l. Hill/Garch, R. Jones. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3ª Edición. McGraw-Hill, interamericana S.A. de C.V, Colombia 1996

¹¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Mercadotecnia. 3ª Edición 1996. Prentice – Hall. Hispanoamericana S.A.

decir los empleados y directivos podrán destinarse a atender mejor al cliente.

d) Características de la Calidad

- Representa una ventaja competitiva para la organización.
- Está orientada hacia el usuario.
- Permite a la organización adaptarse a nuevas situaciones y a una búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.

e) Objetivos de la Calidad

Los objetivos de la calidad de acuerdo a Sauldholm (1995): "Son metas específicas y cuantitativas que deben alcanzarse en la labor relacionada con la calidad del producto o servicio".¹² Por lo que los objetivos de la calidad implican la necesidad de definir cada meta de la organización por escrito, con el fin de servir como indicadores en la ejecución de las actividades y para evaluar si se esta cumpliendo con los objetivos predeterminados.

f) Administración de la Calidad

"La administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización".¹³

En toda organización se experimentan diferencias de desempeño; por lo tanto es necesario que la administración haga todo lo que pueda

¹² Sandholm, Lennart. Control Total de Calidad. 1ª Edición. Editorial Trillas S.A. de C.V. México 1995. Pág. 192

¹³ Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad. 1ª Edición. Editorial McGraw- Hill. México 1997. Pág. 7

por asegurar la consistencia de la calidad al nivel esperado por los clientes y por encima del mismo.

g) Función de la Calidad

“La función de la calidad es la colección completa de actividades a través de las cuales se logra la adecuación para el uso, sin importar donde se realicen”.¹⁴

Las tareas son el estudio de las necesidades de la calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de los reclamos reales.

h) Filosofía de la Calidad

Se define como un cambio total de todas las personas que conforman la organización en su forma de pensar y actuar en el desempeño de sus labores; tomando en cuenta que la satisfacción del usuario es la razón de ser de toda organización.

La filosofía de la calidad encierra tres elementos básicos que deben estar interrelacionados, los cuales se mencionan a continuación:

- Cada acción tiene un usuario: Los empleados de la organización deben tener presente que su trabajo tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas

¹⁴ Ibid. Gutiérrez Pulido, Humberto. Cita N° 14. Pág. 7

de los usuarios, ya sean internos o externos; ya que es de suma importancia que los colaboradores de la organización piensen y actúen en función del usuario, realizando su trabajo correctamente y en el momento oportuno.

- Hacer bien el trabajo desde la primera vez y siempre: Todos los empleados deben realizar su trabajo de forma correcta desde la primera vez y siempre; ya que si se comete un error, el usuario queda insatisfecho y además se debe realizar una inversión adicional de recursos, tiempo y esfuerzo.
- Agregarle valor al trabajo realizado: Los empleados no solo deben limitarse a cumplir con la labor encomendada sino también deben ponerle un agregado personal al trabajo que realizan, mostrando una actitud positiva, amable y simpática con los usuarios; a fin de que el usuario se identifique con la persona que le atiende y asimismo con la organización.

2. Programa de Calidad

En este apartado se presenta la definición, fundamentos, elementos, errores y los costos de un programa de calidad, que representa la base teórica para el desarrollo de la propuesta.

a) Definición de Programa de Calidad

Un programa de calidad se refiere a esquemas que comprenden: objetivos, políticas, estrategias, actividades, procedimientos requeridos para efectuar las funciones de una organización.

En el orden de las ideas anteriores los programas de calidad no se refieren únicamente a los objetivos, políticas, estrategias y actividades, ya que incluye un proceso que engloba desde la misión, visión, valores y propósitos del programa; hasta el compromiso de la dirección de poner en práctica la filosofía de la calidad y la forma en que cada proceso debe trabajarse y medirse para alcanzar la calidad.

b) Elementos de un Programa de Calidad

Entre los elementos que un programa posee se encuentran:

1. Alcance

Hace referencia a las personas, unidades o departamentos de la empresa que van a ser parte de las actividades a desarrollar; además, el tiempo que abarcara y los recursos a utilizar.

2. Justificación

Debe establecerse la argumentación del porque es necesario ejecutar el programa de calidad definiendo a que soluciones responde.

3. Objetivos

Los objetivos de la calidad son las metas hacia las cuales se orientan las actividades relacionadas con ella.

El objetivo de un programa de calidad va dirigido a la identificación y coordinación de las actividades que en el desarrollo de los productos o servicios, están orientados a asegurar que estos cumplan todos los requisitos de calidad.

4. Beneficios

Los beneficios que proporciona la aplicación de un programa de calidad, motiva a la empresa a administrarse bajo el enfoque de calidad. Alguno de estos beneficios son: mayor satisfacción al cliente, menos quejas y reclamos de garantía por parte de los clientes, menos problema con el producto o servicio, mayor motivación del personal, aumento de la productividad, más capacitaciones y reconocimiento para el personal.

5. Actividades

Se refiere a la definición de las tareas que cada empleado va a realizar en un determinado tiempo.

6. Instrumentos metodológicos

Se debe definir las técnicas y herramientas a utilizar para ejecutar el programa¹⁵.

¹⁵ Sorto Benitez, Yesenia Moran. "Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio para el Área de Consulta Externa del Hospital Nacional Benjamín Bloom". Pág. 28

c) Errores Comunes al Implantar el Programa de Calidad

Dentro de los errores comunes que se pueden obtener al lanzar un programa de calidad se encuentran:

- No se meditan bien desde el principio.
- Carecen de una filosofía de calidad.
- Falta de experiencia interna para poder manejar el cambio.
- Carecen de una visión común.
- Interpretan mal las necesidades y expectativas del cliente.
- Mensajes confusos a los empleados por parte de los jefes.
- Atención muy poca de los ejecutivos hacia los empleados.
- Problema de cultura y de clima.
- Incentivos mal encaminados.
- Problema de credibilidad y liderazgo de los ejecutivos.
- Empleados robóticos.
- Baja calidad de vida de trabajo del empleado.¹⁶

¹⁶ Ibid. Sorto Benitez, Yesenia Moran. Cita N° 15. Pág. 30

d) Costos de un Programa de Calidad

El costo de un programa de calidad se clasifica en:

- Costos preventivos: son todos los gastos que se realizan para impedir que se produzcan errores, para que las cosas se hagan bien desde el primer momento.
- Costos de inspección y control: se refiere a todos los gastos que se realizan para controlar la calidad.
- Costos de fallos internos: gastos que son el resultado de la falta de calidad en todos los materiales del servicio.¹⁷

Luego de establecer en los literales anteriores las bases teóricas de los programas de calidad, se procederá a detallar los aspectos generales del servicio y la calidad en el servicio, que permitan comprender la importancia de implantar un programa de calidad orientado a la eficiencia en el servicio.

C. GENERALIDADES DEL SERVICIO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

1. Servicio

Continuando con la secuencia de la investigación dentro de este epígrafe se presentará la teoría de los servicios que es parte importante del programa de calidad.

¹⁷ Vela Pérez, Guadalupe del Carmen. “Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio al Cliente para la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de de la Libertad”. 2003. Pág. 39

a) Definición de Servicio

De acuerdo a Kotler 1996 "Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada".¹⁸

En esencia el servicio es toda actividad y acción que se realiza y que hace sentir a los usuarios de una organización que se esta trabajando por ellos y para ellos.

Los servicios además de su definición poseen características y estrategias descritas en el siguiente literal.

b) Características del Servicio

El servicio consta de las características siguientes:

- ◆ Un servicio no se puede producir o almacenar, generalmente se brinda donde esté el usuario.
- ◆ El servicio no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado.
- ◆ La prestación del servicio requiere la interacción humana en algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
- ◆ La seguridad de la calidad del servicio debe ocurrir antes de su prestación y no después, como sería en el caso de un producto fabricado.

¹⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong. Mercadotecnia. 3ª Edición 1996. Prentice – Hall. Hispanoamericana S.A.

c) Estrategia del Servicio

Se entiende por estrategia "Es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos".¹⁹ Por lo tanto se entenderá por estrategia del servicio a aquella que enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios del usuario. Así mismo se recalca en cada empleado la importancia de prestar servicio de alta calidad al usuario; significando esto servicio de calidad.

Entre los beneficios que se obtienen a través de una estrategia de servicio, se encuentran:

- Proporciona una dirección uniforme para la organización, permite que los gerentes de todos los niveles conozcan la verdadera razón de ser de la institución, sus prioridades y que es lo que deben tratar de hacer. Al mismo tiempo los gerentes deben informar a sus colaboradores las mejoras y cambios que se van hacer en los servicios.
- Define que es lo más importante para la organización y lo que se espera de los empleados. La estrategia al ser explicada a los empleados en todos sus detalles estos la hacen parte de su actuación, crea la convicción que el servicio al usuario es el criterio más importante para el éxito de la empresa y de todos sus miembros.

¹⁹ Stanton , William J. Fundamentos de Marketing. 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México 2000. Pág. 58

Después de conocer la definición y aspectos básicos e importantes de la calidad y de los servicios, estos se unen para formar la calidad en el servicio y se desarrolla en el siguiente acápite.

2. Calidad en el Servicio

a) Definición de Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio se define como "La estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; como la competencia (conocer y hacer bien el servicio), agilidad (brindar el servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de brindar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad al brindar el servicio) y seguridad (transmitir confianza en que se satisficará la necesidad) y que su cumplimiento sea perceptible por los usuarios o clientes".²⁰

Entonces, la calidad en el servicio es un proceso de mejoramiento continuo; el cual se encarga de transmitir una actitud positiva al usuario, identificar y satisfacer necesidades de los usuarios y asegurarse que los usuarios estén satisfechos.

b) Importancia de la Calidad en el Servicio

Es importante la calidad en el servicio porque existe una mayor percepción de las necesidades y deseos; ya que los usuarios además

²⁰ Léxico Económico Financiero y de seguros, Bancaja Valencia España enero 2000

de satisfacer sus necesidades, buscan satisfacer sus gustos y preferencias. Sin embargo, en las organizaciones de servicio donde el usuario no tiene elección, es importante que la dirección adquiera un compromiso de brindar un servicio con calidad. Además, es importante porque fomenta la lealtad de los consumidores finales, esto se refiere a que los usuarios se sientan cómodos y satisfechos con el servicio recibido y recurran nuevamente a la empresa; divulgan también su satisfacción a otras personas.

c) Fases de la Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio al usuario requiere cubrir las siguientes fases:

- Transmitir una actitud positiva: Lo mejor en el servicio al usuario es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje, sonido de la voz y otros.
- Identificar las necesidades de los usuarios: Es de suma importancia esta fase; ya que de esta manera se puedan conocer y entender las necesidades, y así podrían ser anticipadas.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios: Para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el usuario se sienta comprendido, importante y con un clima confortable.

- Asegurarse que los usuarios estén satisfechos: Esto se logra prestando un servicio excelente, entendiendo que todos los usuarios son especiales y diferentes, manejando adecuadamente los reclamos y dando un paso extra en el servicio al usuario²¹.

d) Metodología de la Calidad en el Servicio

Los aportes de estos precursores dieron un giro muy grande a la cultura de las organizaciones, mencionando a continuación los siguientes:

1. El Dr. Edwards Deming es considerado el iniciador del movimiento de calidad, quien se especializó en la conceptualización, diseño y práctica de la administración con base en la calidad.

El Dr. Deming bajo este pensamiento puramente estadístico definió el control de calidad, estableciendo además, el control estadístico del proceso. Asimismo, estructuró un plan para el desarrollo de la calidad que consta de 14 puntos.

2. El Dr. Joseph Juran fundamentó la administración de la calidad en las organizaciones, por medio de su postulado, que dice así: "Para administrar la calidad es necesario considerar la importancia clave del elemento humano".

²¹ Aragón Moran, Miriam Guadalupe. "Propuesta de un Programa de Calidad en el Servicio Brindado a la Ancianos del Asilo Sara Zaldivar". 2001. Pág. 24

Asimismo, considera que una forma adecuada de administrar la calidad son los círculos de calidad mediante la comunicación entre la dirección y los empleados. Además realizó el aporte de la trilogía de la calidad, que está compuesta por la planeación, el control y el mejoramiento de la calidad.

3. El Dr. Kaoru Ishikawa, es considerado una de las máximas autoridades en cuanto al control de la calidad; estableció la importancia de los métodos estadísticos para el control de la calidad, así como también propuso siete herramientas estadísticas para dicho control.

4. El Dr. Philip Crosby "Define la calidad como el cumplimiento de las exigencias, su aporte está orientado a las áreas de la administración y de la alta dirección, declaró que por medio del recurso humano se logran los objetivos y la productividad de las organizaciones, de tal manera que la alta dirección debe orientar a las personas de la empresa para que se responsabilicen; además estableció que un programa de calidad aplicado en una organización, sólo puede alcanzar el éxito si se apoya en cuatro fundamentos, cada uno de ellos se detalla a continuación"²²:

²² Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2ª Edición, McGraw-Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V. Pág. 318.

Actitud y Participación de la Dirección:

Para que un programa de calidad sea exitoso la alta dirección de la organización debe estar comprometida, es decir debe comprender, aceptar y actuar de acuerdo con la filosofía de la calidad.

Administración Profesional de la Calidad:

Esto no significa que es necesario un departamento o unidad de calidad dentro de la organización, sino una idea clara en todos los niveles a cerca del significado e implicaciones de un programa de calidad.

Programas a la Medida:

La calidad no significa una fórmula o método estándar, por lo que es necesario diseñar programas de calidad de acuerdo a la cultura y estilo de la organización; pues la calidad implica un proceso de cambio y no todas las organizaciones requieren igual nivel.

Reconocimiento:

Para que un programa sea ejecutado de forma eficiente es esencial mantener motivado al personal encargado de esta labor; ya que el reconocimiento por parte de la organización de los logros alcanzados es parte de los triunfos que contribuye a la mejora continua. (Ver Anexo N° 4)

e) Elementos Importantes para la Calidad en el Servicio

La organización debe contar con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario; la cual debe ser adoptada por cada uno de los empleados. Dicha guía comprende ocho elementos que se detallan a continuación:

- Sentirse bien con lo que se hace.
- Practicar la cortesía.
- Dar a los usuarios señales positivas.
- Actuar para el usuario.
- Aprender y crecer en el trabajo.
- Demostrar involucramiento.
- Proyectar imagen de experto.
- Dar seguimiento al servicio.

f) Tipos de Calidad en el Servicio

Existen dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de los procedimientos y la personal.

La Escala de los Procedimientos de la Calidad en el Servicio, se refiere a los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La Escala Personal de la Calidad en el Servicio, es la manera en que el personal de servicio, haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales se relaciona con los clientes.²³

Entre los tipos de calidad en el servicio, se encuentran:

1. El Congelador

Refleja una operación con nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método congelador les comunica a los clientes **"No nos importa"**.

CUADRO N° 4

CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO CONGELADOR

| Escala de Procedimientos | Escala Personal |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lento ▪ Poco coherente ▪ Desorganizado ▪ Caótico ▪ Inconveniente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insensible ▪ Frió o temporal ▪ Apático ▪ Distante ▪ Sin interés |

2. La Fábrica

Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método de fábrica comunica a los clientes **"Usted es un número, nosotros estamos para procesarlo"**.

²³ Martín, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la Excelencia en el Servicio. Grupo Editorial Iberoamericana. S.A. de C.V. Edición 1992. Pág. 8

CUADRO N° 5

CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO FÁBRICA

| Escala de Procedimientos | Escala Personal |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntual ▪ Eficiente ▪ Uniforme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insensible ▪ Apático ▪ Distante ▪ Sin interés |

3. El Zoológico Amistoso

El método del zoológico es amistoso y muy personal pero no tiene coherencia con los procedimientos. Este tipo de servicio les comunica a los clientes **"Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo"**.

CUADRO N° 6

CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO ZOOLOGICO AMISTOSO

| Escala de Procedimientos | Escala Personal |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lento ▪ Poco coherente ▪ Desorganizado ▪ Caótico | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amistoso ▪ Personal ▪ Con interés ▪ Con tacto |

4. Calidad en el Servicio al Cliente

Este representa calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Les comunica a los clientes **"Usted nos importa y le cumplimos"**.

CUADRO N° 7

CARACTERÍSTICAS DE MÉTODO CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

| Escala de Procedimientos | Escala Personal |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntual ▪ Eficiente ▪ Uniforme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amistoso ▪ Personal ▪ Con interés ▪ Con tacto |

Por lo tanto, es importante mencionar estos métodos, ya que permitirá a la investigación identificar el tipo de calidad en el servicio que esta aplicando el personal de la Alcaldía para mejorar y llegar al método de calidad en el servicio al cliente que es el máximo nivel de calidad en el servicio.

g) Beneficios de la Aplicación de la Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio genera ciertos beneficios a la organización; entre los cuales se encuentran:

1. Firmeza: Los clientes siempre se pueden fiar del servicio. Esto no solo se refiere al producto distribuido, sino también al aumento de las expectativas desarrolladas que van más allá.

2. Enfoque: La organización orientada hacia la calidad esta paradójicamente enfocada a si misma, a sus procesos y dirección, mientras que simultáneamente, asegura la conformidad con el

cambio de las necesidades y gustos de los clientes a través de la firme prestación del servicio.

3. Conocimiento: Por medio de la aplicación del servicio, la organización orientada hacia la calidad, aprende sobre su capacidad y refuerza su compromiso operativo con la heterogeneidad, rapidez y competencia del servicio ofrecido.

4. Formación: La dirección considera que para prestar eficazmente los servicios, su personal debe estar adecuadamente formado para poder proyectar el mensaje de calidad.

5. Trabajo de Equipo: La aplicación de servicios de la calidad ayuda a todos los individuos de la organización a colaborar con los demás.

6. Control: La organización orientada hacia la calidad controla más eficazmente sus procesos, lo que provoca menos rechazos, menos problemas de comunicación, y un incremento en la satisfacción del trabajo interno²⁴.

²⁴ Paul James, Gestión de la Calidad Total. 2ª edición, 2000.

3. Eficiencia

En este apartado se desarrollará la definición de eficiencia, su importancia y principios.

a) Definición de Eficiencia

Según Stoner (1996) "Es la capacidad para hacer correctamente las cosas".²⁵ sin embargo, la eficiencia está orientada a un cierto fin, por lo que en las organizaciones toda las personas deben de encaminarse a ello; con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para cada área funcional con los medios, métodos y procedimientos mas adecuados; debidamente planeado y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Para lo cual es necesario emplear diferentes mecanismos o medios que permitan que las personas se encuentren motivadas a realizar la labor que les competen.

b) Importancia de la Eficiencia

La importancia de la eficiencia radica en la relación que existe entre los costos y beneficios de una organización; ya que se enfoca en la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas; con el fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible.

²⁵ Stoner, James A. F. Administración. 5º Edición. 1994. Pág. 6

c) Principios de la Eficiencia

De acuerdo con Katz y Kahn, algunos de los principios más aceptados en torno a la eficiencia administrativas son los siguientes:

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

No obstante, hay que saber diferenciar la palabra eficiencia y eficacia. De modo que la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficiencia estuviese acompañada de la eficacia. Por otra parte veamos algunas diferencias entre eficiencia y eficacia.

CUADRO N° 8

ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

| Eficiencia | Eficacia |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en los medios ▪ Hace correctamente las cosas ▪ Resolver problemas ▪ Salvaguardar los recursos ▪ Cumplir tareas y obligaciones ▪ Capacitar a los subordinados ▪ Conservar las máquinas ▪ Asistir a los templos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfasis en los resultados y fines ▪ Hacer las cosas correctas ▪ Lograr los objetivos ▪ Utilizar los recursos de manera óptima ▪ Obtener resultados y agregar valor ▪ Proporcionar eficacia a los subordinados ▪ Máquinas disponibles ▪ Practicar los valores religiosos |

Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos"

D. EL PROCESO GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD

En la actualidad, aplicar el Proceso Gerencial es importante en toda empresa; ya que a través de éste se logra una buena administración. Una de las características del proceso gerencial es su universalidad para ser aplicado a cualquier estructura organizativa, particularmente en la calidad para mejorar la cultura del servicio en las organizaciones.

A continuación se define el proceso gerencial:

1. Proceso Gerencial

a) Definición

“Es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan de forma continua al Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Esto significa que cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen hacer sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir lo hace dentro de un proceso”.²⁶

b) Fases del Proceso Gerencial

La aplicación de sus cuatro fases: Planeación, Organización, Dirección y Control hacen que las actividades se desarrollen de una forma eficiente y eficaz; y con ello se garantice el logro de los objetivos institucionales.

b.1) Planeación

La importancia de esta etapa radica en el establecimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, procedimientos y programas que permitan realizar de forma ordenada las actividades que se requieren para el buen desempeño institucional.

b.2) Organización

La organización es el proceso en el cual se diseñan las actividades que se realizan para el cumplimiento de los objetivos; así como la definición de los grados de autoridad, relaciones,

²⁶ Robbins, Stephen P., Administración. 6ª Edición 2000. Pearson Educacion. Pág. 792

tramos de control y las funciones que tendrán los diferentes niveles de la estructura organizativa como carta descriptiva de una organización.

b.3) Dirección

Es el proceso que orienta y coordina los esfuerzos de las personas para el logro de los objetivos, de tal forma que exista un ambiente laboral agradable que permita el desempeño efectivo del recurso humano, para ello el administrador debe trabajar en los tres elementos esenciales: motivación, liderazgo y comunicación; siendo esta la labor más importante de la dirección y a la vez la más compleja; ya que a través de ellas se logra la ejecución del trabajo que hacen las personas para la obtención de los objetivos de acuerdo a los estándares y patrones esperados. Se puede decir que estos tres elementos influyen en el comportamiento o conductas de las personas para contribuir con su mejor desempeño hacia la organización.

Por lo tanto la dirección contribuye a la organización para que exista un ambiente agradable, generando un clima organizacional de participación, confianza y respeto.

b.4) Control

El control se define como el proceso de medir, verificar y corregir las actividades de acuerdo a lo planeado; la planeación y

el control están muy ligados, a tal grado que el control permite evaluar lo real con lo esperado.

2. Importancia del Proceso Gerencial en la Calidad y en los Servicios

El proceso gerencial tiene como característica principal la universalidad, que puede ser aplicada a cualquier proceso para garantizar la eficiencia y eficacia. Por lo tanto si lo aplicamos a la calidad todos sus elementos se adecuan a las especificaciones y atributos que requiere la calidad.

A continuación se detalla las fases del proceso gerencial con respecto al antes y después de implantar la calidad:

CUADRO N° 9
FASES DEL PROCESO GERENCIAL CON RESPECTO AL ANTES Y DESPUÉS DE
IMPLANTAR LA CALIDAD.

| Antes de la calidad | Después de la calidad |
|--|---|
| <p>Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de políticas, objetivos, ni planes concretos. - Rechazo a actividades no productivas. (Capacitación, investigación y desarrollo). | <p>Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de misión, políticas, objetivos, filosofías y metas. - Recursos destinados a capacitación, Investigación y desarrollo. |
| <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe una estructura organizativa bien definida. - No están definidas las actividades a realizar en la empresa. | <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una estructura organizativa que comprende correctamente las áreas funcionales de la empresa. - Se posee una buena definición de las actividades a realizar en cada una de las áreas funcionales de la empresa. |
| <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay claridad en la misión, filosofía y planes de la dirección etc. - Ausencia de la motivación, el compromiso y poca iniciativa. | <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y comprensión de la misión, filosofías, planes. - Actitudes positivas, aceptación del cambio y compromiso hacia la calidad. |
| <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen estándares para evaluar. | <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si existen estándares para evaluar. |

Fuente: Elaboración propia del grupo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico tiene como finalidad detectar las fortalezas y debilidades que la Alcaldía Municipal de San Marcos posee, con respecto al servicio brindado a los usuarios; con el propósito de elaborar conclusiones y recomendaciones que permitan generar una herramienta que fomente la eficiencia en los servicios y por consiguiente la satisfacción de los usuarios.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador; con la finalidad de evaluar la Eficiencia en el Servicio.

Específicos

- Conocer la opinión de los usuarios acerca del servicio ofrecido en la Alcaldía, para identificar el grado de satisfacción de los usuarios.

- Identificar los procesos que utilizan los empleados al ofrecer el servicio a los usuarios de la Alcaldía; para eliminar las actividades que no generan valor agregado a los servicios.

- Presentar alternativas de solución que contribuyan a superar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

2. Métodos de Investigación

El método de investigación utilizado fue el inductivo que es un modelo de razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en la investigación para posteriormente ser sintetizados.

3. Tipo de Diseño

El tipo de diseño de investigación se realizó bajo un contexto no experimental; ya que se observó el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados, el cual se analizó estableciendo la relación entre las variables existentes.

4. Tipo de Investigación

La investigación que se desarrolló fue de tipo correlacional debido a que se dió respuesta a preguntas formadas por dos variables consideradas interactuantes en la realidad objeto de estudio, que permitió medir el grado de relación existente entre los servicios que la Alcaldía ofrece a los usuarios y las expectativas que ellos tienen.

5. Técnicas de la Investigación

Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa; las cuales han contribuido a obtener datos confiables.

- La Encuesta fue dirigida a los empleados y a los usuarios de la Alcaldía; con la finalidad de obtener la opinión de ambas partes. (Ver Anexo N° 5 y N° 7 respectivamente)
- La Entrevista estuvo orientada a las Jefaturas de cada Departamento, a los Sub-Gerentes y al Gerente General de la Alcaldía; facilitando establecer comparaciones entre las opiniones de los Jefes y los Empleados. (ver Anexo N° 9)
- Observación Directa esta se realizó por medio de visitas a la Institución y se utilizó una ficha de observación para obtener mayor información. (ver Anexo N° 10)

6. Instrumentos de la Investigación

Uno de los instrumentos utilizados para recopilar la información fue el cuestionario; para el cual se diseñaron dos; uno dirigido a los empleados y otro para los usuarios del servicio, en este se formularon preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de ampliar la información.

Además se preparó una guía de preguntas para la entrevista realizada a las autoridades de la Alcaldía y una ficha para vaciar la información de la observación directa.

7. Determinación del Universo

Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta dos universos:

- Los usuarios del servicio, lo constituyeron los ciudadanos que solicitan servicios internos en los Departamentos antes mencionados. Para el caso, debido a que este universo es muy numeroso, se decidió definir su respectiva muestra.
- El personal de la Alcaldía, cuya población estuvo compuesta por veinticuatro empleados de los departamentos seleccionados; a quienes se les paso un censo. Este personal se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 10

NÚMERO DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS POR DEPARTAMENTO

| Departamentos | N° de Empleados |
|---|-----------------|
| ▪ Representantes de la Dirección | 8 |
| ▪ Tesorería | 3 |
| ▪ Cuentas Corrientes | 4 |
| ▪ Catastro de Propósito Tributario | 3 |
| ▪ Desarrollo Socioeconómico | 5 |
| ▪ Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) | 1 |
| TOTAL | 24 |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Los representantes de la dirección considerados son: cinco Jefes de los Departamentos siguientes: Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro de Propósito Tributario, Desarrollo Socioeconómico, Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado

Familiar), así como al Sub-Gerente Administrativo y Financiero, Sub-Gerente de Desarrollo Social y Municipal y el Gerente General.

8. Determinación de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideraron las estadísticas diarias aproximadas de usuarios que realizan trámites en la Alcaldía para determinar el tamaño de la población. (Ver Cuadro N° 11)

La fórmula que se utilizó para la determinación de la respectiva muestra es la siguiente:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q: Probabilidad de rechazo (1-P =Q)

N: Tamaño de la población

e: Error muestral

Cálculo de la muestra:

Datos:

N: 258

Z: 95% = 1.96

P: 0.5

Q: 0.5

e: 5%

Este valor Z se trabajó con 1.96, debido a que al localizarlo en tablas estadísticas de la curva normal equivale al 95%(nivel de confianza) antes anotado. Por lo tanto, aplicando la Herramienta Estadística, la muestra queda así:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (258)}{(0.05)^2 (258-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 154 \text{ usuarios}$$

En el orden de las ideas anteriores, la distribución de la muestra se conformó de la siguiente manera:

CUADRO N° 11

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A ESTADÍSTICAS DIARIAS

| Departamentos | N° de Usuarios por Día | Frecuencia Relativa | Distribución por Departamentos |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Tesorería | 150 | 58% | 89 |
| Sección de Registro y Estado Familiar | 33 | 12% | 19 |
| Cuentas Corrientes | 30 | 12% | 18 |
| Desarrollo Socioeconómico | 20 | 8% | 12 |
| Catastro de Propósito Tributario | 25 | 10% | 15 |
| TOTAL | 258 | 100% | 154 |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

9. Fuente de Recolección de Datos

- Fuentes de Información Primaria

La conformaron los empleados de los siguientes Departamentos: Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro de Propósito Tributario, Desarrollo Socioeconómico Y Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar), además el Sub-Gerente Administrativo y Financiero, Sub-Gerente de Desarrollo Social y Municipal y el Gerente General. Así como los usuarios del servicio.

- Fuentes de Información Secundaria

La constituyeron la consulta a diversos documentos de textos relacionados con la temática a investigar, entre estos se pueden mencionar: Libros, trabajos de graduación, revistas, periódicos, boletines, sitios de internet y otro tipo de Publicaciones que sustentaron la investigación.

10. Procedimiento para la Recolección de Datos

a) Recolección de Datos

La estrategia que se diseñó para la recolección de datos, se muestra en el siguiente procedimiento:

- Se solicitó el permiso al Gerente General de la Alcaldía para entrevistar a los empleados y a los usuarios en las instalaciones de la Institución.
- Se acordó cita con las autoridades de la Alcaldía para realizar la entrevista, a través de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Se distribuyó el grupo investigador de la siguiente forma.

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR INVESTIGADOR

| Investigadores | Usuarios Encuestados | Personal Encuestado | Período de Recolección (días) | | | | | | | |
|-------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Wendy Castellanos | 52 | 8 | x | x | | x | x | | | |
| Midiam Cruz | 51 | 8 | | x | x | | x | x | | |
| Mirna Reyes | 51 | 8 | | | | x | x | | x | x |
| | 154 | 24 | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia del grupo

b) Tabulación y Análisis de Datos

b.1) Tabulación de Datos

Antes de tabular se realizó una depuración de los datos que luego se codificaron y procesaron manualmente auxiliándose de la estadística descriptiva; para posteriormente vaciarlos en cuadros tabulares simples como el siguiente:

Pregunta N°: ____

Objetivo: _____

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|----|
| | | |
| Total | | |

En donde:

Opciones: Categorías de selección

Frecuencia: Número de veces que se repite la categoría

Frecuencia Porcentual: Es el porcentaje relativo a la frecuencia y se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$F\% = \frac{F \times 100}{N}$$

b.2) Análisis de Datos

Se realizó un análisis individual por pregunta y uno general, centrándose en la medición de las variables; describiendo y sintetizando cada uno de los datos obtenidos mediante la distribución de frecuencia y porcentaje; para posteriormente presentar los resultados de forma narrativa.

C. DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO

En la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador, existen muchas áreas que intervienen en el desarrollo de las actividades de la Institución, por lo que fue necesario realizar el diagnóstico únicamente a cinco Departamentos claves debido a su estrecha relación con los usuarios del servicio.

- Tesorería
- Cuentas Corrientes
- Catastro de Propósito Tributario
- Desarrollo Socioeconómico
- Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)

Los hallazgos encontrados por medio de la encuesta y la entrevista realizadas a los empleados, usuarios y autoridades de la Alcaldía respectivamente, se presentan a continuación.

1. Estabilidad Laboral Y Nivel Académico de los Empleados que Laboran en la Alcaldía Municipal de San Marcos

En la vida organizacional las personas dependen de la Institución para la cual laboran. En la Municipalidad la mayor parte de los empleados manifiestan poseer de dos a cinco años de trabajar en la Alcaldía, por lo que se puede decir que no existe estabilidad laboral, debido al constante cambio de Gobierno Municipal; lo cual provoca incertidumbre e inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 5)

Con respecto al nivel académico de los empleados de la Alcaldía sólo un 50.0% posee Educación Universitaria, por lo que es necesario motivar al personal a superarse académicamente; a fin de contar con personal calificado que realice las funciones de manera eficiente. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 3)

2. Misión y Visión Institucional

Para cualquier Institución de servicios es de suma importancia que todo el personal que labora tenga pleno conocimiento de la Misión y Visión; ya que estas brindan direccionalidad a todas las actividades que se desarrollan. En la Alcaldía ésta es compartida sólo por el 50.0% de los empleados, lo cual es preocupante porque denota que los empleados no están familiarizados con la función básica de la Institución y por consiguiente con el nivel de aspiración que posee.

(Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 6 y N° 7)

3. Objetivos Institucionales

La mayoría de los empleados mencionan conocer los Objetivos de la Institución, los cuales indican los fines a los que se dirigen las actividades Municipales, expresando que estos se les han sido mencionado por los Jefes de cada Departamento. Sin embargo las autoridades afirman que en estos no se refleja los aspectos relacionados con la calidad en los servicios. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 8 y Anexo N° 9 Pregunta N° 5)

4. Políticas Institucionales

Los Jefes de los Departamentos seleccionados manifiestan que la Institución cuenta con Políticas orientadas a la atención al cliente, las cuales reflejan criterios generales que tienen por objeto orientar una determinada acción; entre las más relevantes

tenemos: La capacitación del personal y la evaluación del desempeño. (Ver Anexo N° 9 Pregunta N° 6)

5. Proyectos Institucionales

Las Autoridades de los Departamentos afirman que cuentan con Proyectos enfocados al beneficio comunitario, tales como: Reparación de calles, construcción de muros de retención, construcción de desagües de aguas lluvias, entre otros; manifestando a la vez que la dirección no involucra a todos los empleados en el diseño de los Proyectos.

(Ver Anexo N° 9 Pregunta N° 7)

6. Presupuesto Institucional

Las Autoridades de la Alcaldía expresan que los fondos destinados para los gastos de funcionamiento, permiten establecer un margen financiero que se utiliza para brindar un mejor servicio a los usuarios; ya que se le ofrece un lugar cómodo donde esperar, así como también agua o café mientras realiza el trámite. (Ver Anexo N° 9 Pregunta N° 8)

7. Herramientas Técnicas Administrativas

Las Autoridades de la Alcaldía manifiestan no poseer Instrumentos Técnicos Administrativos tales como: Manual de Organización, Procedimiento y Descripción de Puestos; encontrándose estos en proceso de elaboración y aprobación, lo que ha confundido a la

mayoría de los empleados; ya que ellos expresan que si existen estas herramientas. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 10 y Anexo N° 9 Pregunta N° 9)

8. Procesos

Los empleados de los Departamentos que tienen contacto directo con los usuarios, manifiestan conocer el proceso que deben seguir para desarrollar sus actividades; sin embargo mencionan que estos procedimientos han sido aprendidos por la transmisión de hábitos y costumbres de los compañeros de trabajo, debido a que en la Institución no ha implementado un Manual de Procedimientos que indique la forma en que cada proceso debe desarrollarse; lo que genera que las actividades se ejecuten según los criterios de cada empleado, provocando ineficiencia en los procesos (Ver Anexo N° 5 pregunta N° 9 y Anexo N° 10)

9. Estructura Organizativa

El 79% de los empleados de los Departamentos que brindan servicio a los usuarios afirman conocer la organización de la Alcaldía, por lo que tienen claridad sobre los niveles de autoridad y las diferentes áreas con las que se relacionan; así como la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la Institución, lo cual contribuye ya que los empleados trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la Municipalidad. Sin embargo, se observó que esta no es adecuada; porque no refleja las

dependencias correctas de cada unidad, ni la Estructura real de la Municipalidad. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 7 y Anexo N° 9 Pregunta N° 11)

10. Condiciones Físicas y Ambientales

Las Condiciones Físicas y Ambientales de trabajo son las circunstancias en las que los empleados se encuentran cuando desempeña un cargo en una organización. En la Alcaldía los empleados de la Institución consideran que las Condiciones Físicas y Ambientales en las que desarrollan sus actividades son aceptables, debido a que cuentan con una infraestructura antisísmica y una adecuada distribución en planta; así también con una conveniente ventilación e iluminación. (Ver Anexo N° 6, Cuadro N° 13 y Anexo N° 9 Pregunta N° 19)

11. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, ya que impulsa a una persona a actuar de determinada manera logrando objetivos individuales, institucionales y de productividad; por lo tanto ninguna Organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. En la Municipalidad el 91% de los empleados expresa que recibe Incentivos Motivacionales tales como: Compensaciones salariales, celebraciones, capacitaciones, entre otras; manteniéndolos motivados y creando en ellos una conducta que se ve reflejada

posteriormente en el buen desempeño de sus actividades. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 14 y Anexo N° 9 Pregunta N° 14)

12. Capacitación y Desarrollo Institucional

La Institución cuenta con personal técnicamente capacitado; ya que el 96% de los empleados que laboran en los Departamentos involucrados en la prestación de servicios a los usuarios aseguran recibir capacitaciones en forma constante, de acuerdo a las necesidades de cada área, lo que permite mantener o mejorar el desempeño actual de cada trabajador; además expresan que deberían impartirles capacitaciones en áreas tales como: Sistematización de información, relaciones humanas, atención al cliente; entre otras, con el propósito de desarrollar habilidades para los trabajos futuros. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 15 y 16 y Anexo N° 9 Pregunta N° 15 y 16)

13. Mecanismo de Control Institucional

La Evaluación del Desempeño es el Mecanismo de Control utilizado por la Institución, que permite evaluar y calificar el rendimiento laboral de cada miembro de la Municipalidad por medio de una apreciación sistemática para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Dicha evaluación es realizada semestralmente por el Departamento de Recursos Humanos de forma escrita estableciendo criterios y rangos que permiten comparar habilidades entre

empleados; así como sus destrezas en el desarrollo de sus actividades. (Ver Anexo N° 9, Pregunta N° 17 y 18)

**D. PERCEPCIÓN DEL USUARIO CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

Por medio de un cuestionario dirigido a los usuarios (Ver Anexo N° 7) que realizan trámites en los distintos Departamentos que se relacionan con la prestación de servicios, se determinó la opinión de estos respecto al servicio ofrecido por los empleados de la Institución. Entre los hallazgos se pueden mencionar:

1. Actitud de los Empleados

El 70% de los usuarios afirman que el personal de la Alcaldía le ayuda a los usuarios a solucionar sus problemas como lo esperan, expresando que el Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) es quien brinda mejor atención a los usuarios. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 5 y 8)

2. Servicios

- Actualmente la Alcaldía no posee un medio que permita expresar las quejas u opiniones de los usuarios a cerca del servicio; por lo que la mayoría de los encuestados opina que en la Institución debería existir una persona encargadas de escuchar

las quejas y sugerencias de los usuarios o en su defecto un buzón de sugerencia. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 9)

- La mayoría de los usuarios menciona que la característica que prefiere de los empleados al momento de recibir el servicio es la amabilidad. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 7)
- Los usuarios consideran que para ofrecer un servicio eficiente la Alcaldía debería mejorar: El servicio al cliente, la disponibilidad de efectivo (monedas y billetes) al momento de cancelar, que los documentos no posean errores de digitación, entre otros. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 10)
- Los servicios más demandados por los usuarios son: El pago de impuesto, solicitud de partidas, reclamos de la comunidad y permisos de construcción. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 3)
- El 84% de los usuarios de la Alcaldía califica el servicio ofrecido por la Institución entre bueno y regular. (Ver Anexo N° 8 Cuadro N° 11)

E. ALCANCE Y LIMITACIONES

En este acápite se describe el alcance y limitaciones que se presentaron en la investigación de campo.

1. Alcance

- Para el desarrollo de la investigación se recibió el apoyo de las Autoridades, quienes proporcionaron información adicional a la obtenida por medio de las técnicas utilizadas; que contribuyo a fortalecer el diagnóstico.

2. Limitaciones

- En cuanto a las encuestas realizadas a los empleados de la Alcaldía, hubo demora al responder el cuestionario, esto debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que cuentan por sus múltiples ocupaciones.
- El Organigrama de la Institución no refleja las dependencias correctas de la Municipalidad posee actualmente; por lo que hubo dificultades para identificar a las autoridades de la Alcaldía.

F. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La investigación realizada en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador, permite que se expongan las conclusiones siguientes:

1. No existe un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos.
2. Sólo el 50.0% de los empleados conocen la Misión y Visión Institucional, lo cual es preocupante porque denota que los empleados no están familiarizados con la función básica de la Institución y por consiguiente con los niveles de aspiración que posee. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 6 y 7 y Anexo N° 9 Pregunta N° 3 y 4)
3. Los Objetivos Institucionales son del conocimiento de la mayoría de los empleados; aunque afirman que estos no reflejan los aspectos relacionados en la Calidad de los Servicios. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 8 y Anexo N° 9 Pregunta N° 5)
4. La Municipalidad no posee Herramientas Técnicas Administrativas tales como: Manual de Organización, Procedimientos y Descripción de Puestos que les permita realizar en forma ordenada y uniforme las actividades que desarrolla cada empleado en su puesto de trabajo; lo cual ocasiona pérdida de tiempo y como consecuencia ineficiencia

- en el servicio. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 10 y Anexo N° 9 Pregunta N° 9)
5. La Estructura Organizativa de la Alcaldía es conocida por la mayoría de los empleados de la Institución; aunque su estructura actual no refleja la situación real de la Municipalidad. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 9 y Anexo N° 9 Pregunta N° 11)
 6. Los empleados de la Alcaldía reciben Incentivos Motivacionales, lo cual crea en ellos una conducta positiva para el desarrollo de sus actividades. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 14 y Anexo N° 9 Pregunta N° 14)
 7. La Institución cuenta con un Plan de Capacitación que se encarga de brindar a los empleados los conocimientos necesarios en cada una de las áreas de trabajo y lo realiza de forma constante de acuerdo a las necesidades de cada Departamento. (Ver Anexo N° 6 Cuadro N° 15 y 16 y Anexo N° 9 Pregunta N° 15 y 16)
 8. La Alcaldía cuenta con un Mecanismo de Control Institucional adecuado, cuyo fin es evaluar y calificar el desempeño laboral; el cual se realiza de forma escrita y de manera semestral. (Ver Anexo N° 9 Pregunta N° 17 y 18)

2. Recomendaciones

A continuación se formulan recomendaciones con las cuales se pretende solventar las deficiencias detectadas en el servicio ofrecido a los usuarios en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

1. Diseñar un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos, que contenga la Misión, Visión, Objetivos, Importancia, Políticas, Fundamentos, Forma en que cada proceso de trabajarse y medirse; y La implantación del mismo.
2. Proporcionar al personal ya sea a través de un documento o rótulos la Misión y Visión de la Alcaldía a fin de que los empleados se sientan identificados con la función básica de la Institución y así asuman un grado de compromiso mayor que le permita alcanzar los objetivos.
3. Diseñar Objetivos orientados a la Calidad en el Servicio, proporcionando una guía que le permita a los empleados trabajar en función de la ciudadanía.
4. Implantar Herramientas Técnicas Administrativas como: Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos; que les permita a los empleados ejecutar su trabajo de forma eficiente.
5. Elaborar un Organigrama de la Institución que muestre la situación real de la Alcaldía.

6. Otorgar a los empleados otro tipo de Incentivos Motivacionales tales como: Charlas motivacionales, reconocimientos verbales por su buen desempeño, nombrar y premiar al mejor empleado del mes, entre otros.
7. Capacitar en el área de Atención al Cliente a los empleados de los Departamentos siguientes: Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro de Propósito Tributario, Desarrollo Socioeconómico.
8. Continuar monitoreando el desempeño laboral de los empleados, a fin de elevar la Calidad en el Servicio a los usuarios.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD ORIENTADO A LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. INTRODUCCIÓN

El Capítulo presenta un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios de la Alcaldía, el cual pretende proporcionar lineamientos para mejorar el servicio que en la actualidad brinda la Institución; además el programa persigue concientizar a todo el personal sobre la importancia de ofrecer a los usuarios un servicio eficiente.

B. GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE CALIDAD

1. Alcance del Programa de Calidad

El Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios, está diseñado para la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador y tiene como objetivo mejorar el servicio que la Institución proporciona a los usuarios. Es importante destacar que la Estructura del Programa es una respuesta a las necesidades diagnosticadas en la Alcaldía; y además para el desarrollo del Programa sólo se involucra al personal que interactúa con los usuarios al momento de brindar el servicio.

2. Justificación del Programa Calidad

A partir del proceso de globalización las empresas salvadoreñas se enfrentan a nuevos competidores, lo que las obliga a alcanzar mayores niveles de calidad para sobrevivir en el mercado nacional. En este contexto, es necesario que todas aquellas Instituciones que intervienen e interactúan con los usuarios establezcan mecanismos que aseguren la calidad en los procesos.

Por lo tanto, para alcanzar el éxito es necesario contar con un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios que contribuya a mejorar el servicio y que a su vez mantenga motivado al personal a realizar eficientemente sus labores y a fortalecer el desempeño de sus actividades.

3. Beneficios del Programa Calidad

Los beneficios que se persiguen al implantar el Programa de Calidad en la Alcaldía Municipal de San Marcos serán los siguientes:

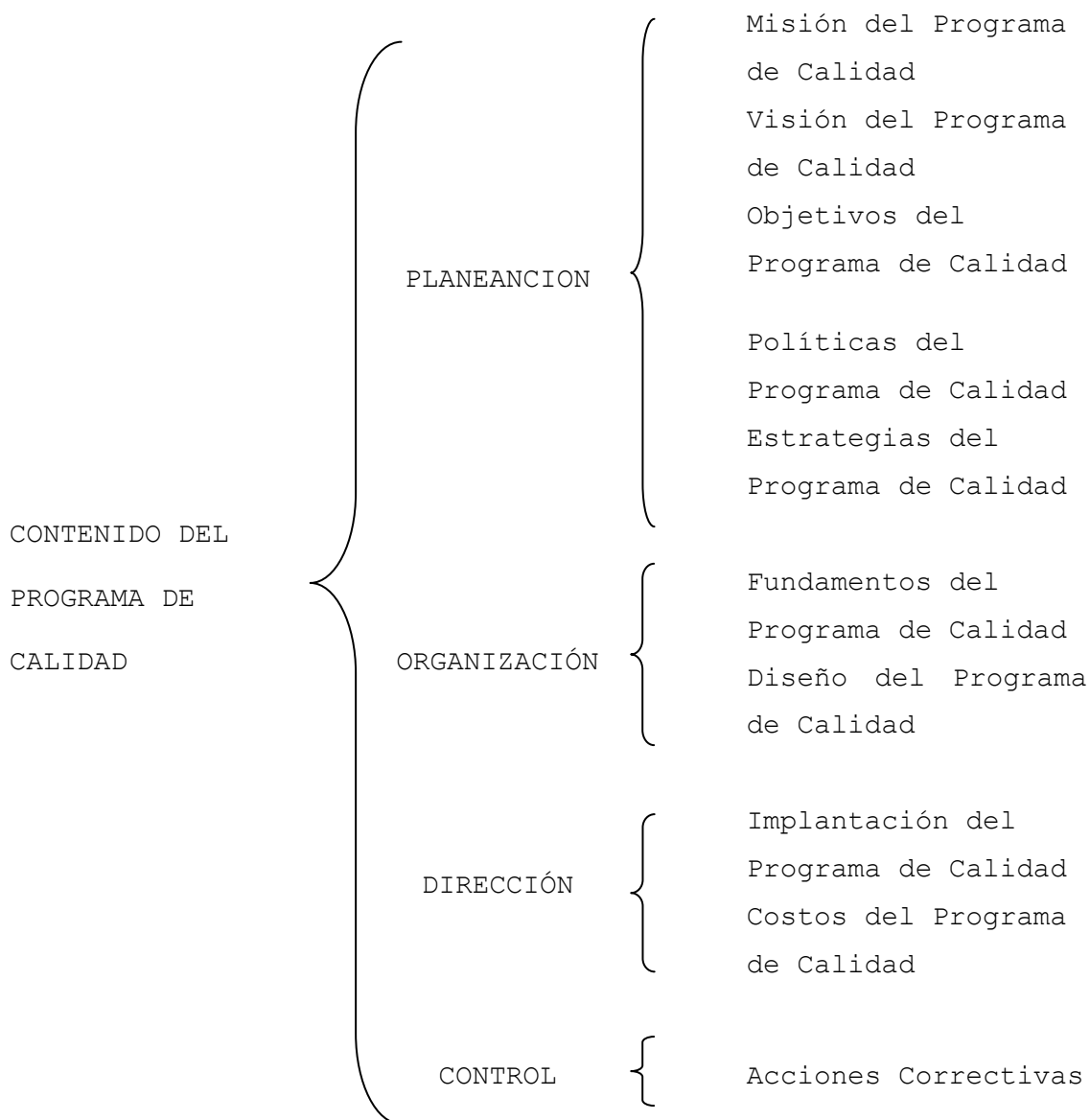
- Conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos de la Alcaldía
- Compromiso del Personal
- Trabajo en Equipo
- Desempeño Laboral Eficiente
- Personal Motivado
- Capacitación Constante del Personal
- Ambiente Laboral Agradable
- Proyección de Mejor Imagen Institucional
- Satisfacción del Usuario

C. PROCESO GERENCIAL

El desarrollo de este Programa de Calidad se fundamenta en las cuatro fases del Proceso Gerencial: Fase de Planeación, Organización, Dirección y Control, en las cuales se describe el contenido del Programa. Presentando a continuación el esquema de dichas fases.

CUADRO SINÓPTICO N° 1

ESQUEMA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD ORIENTADO A LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO OFRECIDO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



Fuente: Elaboración propia del grupo

1. Fase de Planeación

En esta fase se establece la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y estrategias, que permiten realizar de forma ordenada las actividades que se requieren para el buen desempeño Institucional.

a) Misión del Programa de Calidad

Prestar a los usuarios de la Alcaldía Eficiencia en el Servicio, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

b) Visión del Programa de Calidad

Alcanzar la plena satisfacción de los usuarios por medio del fortalecimiento de la Eficiencia en el Servicio.

c) Objetivos del Programa de Calidad

Objetivo General

- Proveer a los empleados lineamientos que permitan mejorar la Eficiencia de los Servicios Ofrecidos en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Objetivos Específicos

- Redefinir los procesos que los empleados deben ejecutar en sus puestos de trabajo, con el propósito de eliminar aquellas actividades que no generan valor agregado.
- Establecer en el Programa de Calidad elementos de motivación, concienciación y capacitación que contribuyan a mejorar el desempeño laboral.
- Persuadir a los empleados para que mantengan una actitud positiva frente a los cambios que puedan suceder con la implantación del Programa de Calidad; con la finalidad de convertirlos en agentes de cambios capaces de mejorar la calidad de los servicios a los usuarios.

d) Políticas del Programa de Calidad

- En la prestación de los servicios que ofrece la Alcaldía a los usuarios la calidad será la parte esencial.
- Capacitar a los empleados en las áreas que sea preciso fortalecer; con la finalidad de darle continuidad al Programa de Calidad.
- Brindar incentivos motivacionales a los empleados por su buen desempeño laboral.
- Monitorear, medir el progreso y mejoras de la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

- Evaluar los aspectos mejorados con la implantación del Programa de Calidad.
- Comunicar a todos los empleados los logros alcanzados con la implantación del Programa de Calidad.

e) Estrategias del Programa Calidad

- Diseñar un documento que presente el contenido del Programa de Calidad.
- Realizar seminarios con asesoría profesional a cerca del Programa de Calidad, de tal forma que los empleados conozcan y apliquen el contenido del Programa.
- Formar un Comité de Calidad que monitoree la ejecución del Programa de Calidad.
- Realizar visitas no programadas a los Departamentos, para medir y evaluar el desempeño del personal que labora en los mismos.
- Evaluar el desarrollo de la calidad en los procesos, con todas las personas involucradas.

2. Fase de Organización

En este apartado se diseñan las actividades que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos; así como la definición de los grados de autoridad, relaciones, tramos de control y las funciones que tendrán los diferentes niveles de la estructura organizativa.

a) Fundamentos del Programa del Calidad

1. Actitud y Participación de la Dirección

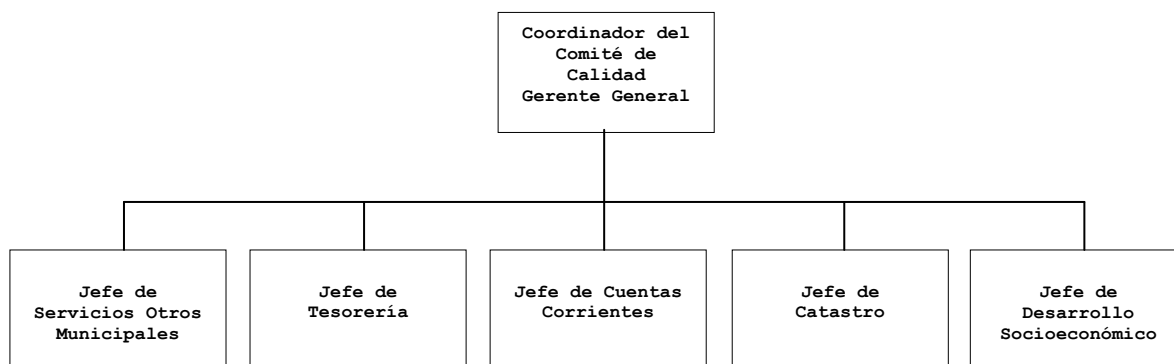
Para desarrollar el Programa de Calidad será necesaria la participación de la Dirección de la Institución; por lo que es esencial que las autoridades adquieran el compromiso de proporcionar a cada Departamento los recursos que requieren para desarrollar sus funciones; además deberán promover y tomar en cuenta la participación de los empleados al momento de tomar decisiones que contribuyan a mejorar la eficiencia, con la finalidad de fomentar la iniciativa en cada uno de los empleados al brindar un servicio.

2. Administración Profesional de la Calidad

Para administrar profesionalmente la calidad deberá conformarse un Comité de Calidad, que estará constituido por un representante propietario de cada uno de los siguientes Departamentos: Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar), Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro de Propósito Tributario y Desarrollo Socioeconómico; y un coordinador del Comité de Calidad que estará bajo la responsabilidad del Gerente General.

FIGURA N° 2

**ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
MARCOS**



Fuente: Elaboración propia del grupo.

2.1 Funciones del Comité de Calidad

- Implantar el Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio, involucrando a cada uno de los empleados en la ejecución del mismo.
- Fomentar el trabajo en equipo en los empleados; con el propósito de lograr objetivos que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.
- Evaluar la eficiencia en los servicios brindados a los usuarios, con el objetivo de aplicar las acciones pertinentes en los diferentes procesos.
- Controlar los procesos realizados por cada empleado de los Departamentos, por medio de los representantes del Comité de Calidad, utilizando para el caso la observación directa.

- Realizar entrevistas a los usuarios del servicio, evaluando aspectos como: Amabilidad, agilidad, responsabilidad, disposición, respeto y eficiencia.
- Elaborar un presupuesto de los costos de implantar un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio en la Alcaldía.
- Coordinar las capacitaciones de los empleados de los Departamentos involucrados en el Programa de Calidad.
- Programar reuniones periódicas para evaluar y corregir deficiencias detectadas en la ejecución del Programa de Calidad.
- Elaborar un informe que detalle los avances obtenidos con la implantación del Programa de Calidad.

3. Programa a la Medida

Para desarrollar un Programa de Calidad a la medida es indispensable elaborar procesos específicos que permitan mejorar cada uno de los Departamentos que tienen contacto directo con los usuarios, para lo cual se realizará una descripción de cada proceso, mencionando a las personas que intervienen en este, los recursos a utilizar, la forma de motivar al personal, las características esenciales para brindar un servicio eficiente; así como los tipos de capacitación que deben recibir los empleados de acuerdo a su área de trabajo.

4. Reconocimiento

Para implantar un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios, es indispensable contar con la colaboración de los empleados de cada Departamento de la Institución; haciéndose necesario mantenerlos motivados otorgándoles reconocimientos tales como: Medallas, diplomas, placas, cursos académicos, incentivos monetarios, reconocimientos verbales, prestaciones adicionales a la ley, entre otros.

b) Diseño del Programa de Calidad

1. Elaboración del Programa de Calidad en el Servicio

En la elaboración del Programa de Calidad para la Alcaldía se presenta un esquema detallado que contiene: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, Fundamentos y los respectivos procedimientos del Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios; con la finalidad de que las autoridades y los empleados conozcan y comprendan su contenido.

2. Revisión de los Procedimientos

El responsable de revisar cada uno de los procedimientos del Programa de Calidad es el Comité de Calidad, quien a su vez se encargará de velar por el cumplimiento eficiente de los procedimientos.

3. Distribución para Comentarios y Respuesta

Posteriormente de haber revisado los procedimientos, el Comité de Calidad deberá distribuir a cada uno de los Departamentos el contenido del Programa de Calidad; con el objetivo de que los empleados lo conozcan y proporcionen sugerencias, esto con la finalidad de fomentar la participación de los empleados en la mejora del servicio.

4. Aprobación de los Procedimientos

Una vez realizada la revisión y aprobación de los procedimientos del Programa de Calidad hecho por cada uno de los Departamentos, el Comité de Calidad procede a aprobar dichos procedimientos.

5. Presentación del Programa de Calidad


Después de haber aprobado los procedimientos, el Comité de Calidad presenta a los empleados de la Institución el Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicios Ofrecido a los Usuarios; el cual se presentará de la siguiente manera:


- Se explicará que es un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios.
- Se desarrollarán los Fundamentos del Programa de Calidad.
- Se presentaran los beneficios que proporciona la implantación del Programa de Calidad.


A continuación se presenta un esquema de cada uno de los Departamentos involucrados en el Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio, que contiene objetivo, descripción, funciones, recursos a utilizar, necesidades de capacitación, motivación, principales características del servicio, herramientas de evaluación que poseen y sus respectivos procedimientos que incluye sus pasos, responsables y actividades a realizar.


Departamento
de Otros
Servicios
Municipales
(Sección de
Registro y
Estado
Familiar)





| | | |
|---|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 4 |
| <p>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>DEPENDE DE: Sub-Gerencia de Desarrollo Social y Municipal</p> | | |
| <p>1. OBJETIVO:</p> <p>Administrar eficientemente el registro y emisión de documentos de los ciudadanos; con la finalidad de garantizar la identificación de los usuarios que lo reciben.</p> <p>2. DESCRIPCIÓN:</p> <p>La unidad de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) es la responsable de elaborar, procesar y entregar los documentos Personales a los ciudadanos de San Marcos.</p> <p>3. FUNCIONES QUE REALIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar, organizar y mantener actualizado el registro de los hechos y actos de las vidas de los ciudadanos a partir de su nacimiento. • Emitir Certificaciones de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, Defunción, entre otros. • Llevar las estadísticas diarias del número de personas atendidas en la unidad así como el tipo de servicio solicitado por el usuario. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 4 |
| <p>4. RECURSOS A UTILIZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el área. • Maquina de escribir eléctrica. • Fotocopiadora. • Formularios. • Papelería y Útiles. • Escritorios y Sillas. • Estantes y Archivadores de metal. <p>5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p> <p>Es necesario capacitar al personal del Departamento; a fin de que se desarrolle eficientemente en todos los procesos orientados al Servicio de los usuarios; para el cual es indispensable impartirles las siguientes capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en la Atención al Cliente. ▪ Uso de Programas Informáticos. ▪ Redacción y Ortografía. ▪ Relaciones Interpersonales. <p>6. MOTIVACIÓN</p> <p>Para que los Empleados del Departamento se sientan satisfecho y ofrezcan a los usuarios un servicio eficiente, es necesario que exista una fuerza dinámica y persistente que origine su comportamiento, por lo que es indispensable incentivarlos de la siguiente manera:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar reconocimientos verbales a los empleados más destacados. ▪ Entregar diplomas, placas o medallas como premio al buen desempeño. ▪ Premiar con un bono a los empleados que ofrezcan un servicio eficiente. <p>7. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</p> <p>Para alcanzar la eficiencia en los servicios es indispensable que los empleados, adopten las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar disponibilidad para atender al usuario. ▪ Reflejar amabilidad y respeto al ofrecer el servicio. ▪ Procurar resolver con agilidad las necesidades de los usuarios. ▪ Ofrecer un servicio eficiente a los usuarios. ▪ Manifestar responsabilidad cuando ejecuta un proceso. <p>8. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN</p> <p>Con la finalidad de evaluar la eficiencia de los servicios ofrecidos en la Municipalidad, se utilizaran los siguientes indicadores y mecanismos de verificación:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 4 De: 4 | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------|-------------|----------------------------|--|------------------------|--------------------------------------|---|--|------------------------|--|-------------------------|--|------------------------|
| <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">INDICADORES</th> <th style="text-align: center;">MECANISMOS DE VERIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno.</td> <td>▪ Encuesta a usuarios.</td> </tr> <tr> <td>▪ Calidad en la atención a usuarios.</td> <td>▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias.</td> </tr> <tr> <td>▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios.</td> <td>▪ Encuesta a usuarios.</td> </tr> <tr> <td>▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados.</td> <td>▪ Encuesta a empleados.</td> </tr> <tr> <td>▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido.</td> <td>▪ Encuesta a usuarios.</td> </tr> </tbody> </table> <p>9. PROCESOS</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar).</p> | | | INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. | ▪ Encuesta a usuarios. | ▪ Calidad en la atención a usuarios. | ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. | ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. | ▪ Encuesta a usuarios. | ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. | ▪ Encuesta a empleados. | ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | ▪ Encuesta a usuarios. |
| INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. | ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | | | | | | | | | |
| ▪ Calidad en la atención a usuarios. | ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. | | | | | | | | | | | | | |
| ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. | ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | | | | | | | | | |
| ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. | ▪ Encuesta a empleados. | | | | | | | | | | | | | |
| ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | | | | | | | | | | | |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|---|---|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Asentamiento de Recién Nacidos</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Registro y Estado Familiar) y Departamento Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Plantares del Recién Nacido, Documento Único de Identidad de los padres y de la persona que proporciona los datos</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita el Asentamiento del recién nacido. |
| 2 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Solicita plantares del recién nacido en original y copia en caso de que el niño fue atendido en un hospital, Unidad de Salud o Partera Autorizada; si no los interesados se presentan con el niño y dos testigos para hacer constar que este nació en casa y se procede a tomar los plantares de recién nacido en un formato que la Alcaldía posee. |
| 3 | Usuario | Entrega los plantares del recién nacido en original y copia o presenta a los dos testigos para que den su testimonio. |
| 4 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Solicita el DUI de los padres del recién nacido, si es hijo reconocido o en su defecto de la persona que este realizando el trámite. |
| 5 | Usuario | Entrega DUI a la Jefe del Departamento |
| 6 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Completa un cuadro estadístico que posee la Alcaldía con la información del recién nacido y de sus padres. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 7 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llena formulario de partida de nacimiento |
| 8 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llama al usuario que realiza el trámite para que verifique los datos de la partida de nacimiento. |
| 9 | Usuario | Verifica los datos de la partida de nacimiento. |
| 10 | Usuario | Firma documento de aceptación. |
| 11 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Envía al usuario a cancelar el valor establecido por la Alcaldía para obtener el asentamiento de la partida de nacimiento. |
| 12 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Realiza asentamiento. |
| 13 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega al Auxiliar del Departamento la partida de nacimiento. |
| 14 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe partida de nacimiento. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|--|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 15 | Auxiliar de Registro y Estado | Saca fotocopia de la partida de nacimiento. |
| 16 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica la partida de nacimiento. |
| 17 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Legaliza y sella partida de nacimiento. |
| 18 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega al Jefe de Registro y Estado Familiar la partida de nacimiento certificada. |
| 19 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y firma la partida de nacimiento. |
| 20 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Presenta recibo al Jefe del Departamento. |
| 21 | Usuario | Recibe y revisa el recibo. |
| 22 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de nacimiento al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|--|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Trámite para Contraer matrimonio</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) y Departamento de Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Partida de nacimiento originales, DUI y fotocopia del DUI de dos testigos</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita trámite para contraer matrimonio |
| 2 | Usuario | Presenta las partidas originales que hayan sido extendidas en los últimos dos meses, DUI de ambos y fotocopia del DUI de dos testigos. |
| 3 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa los documentos. |
| 4 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Elabora un acta prematrimonial. |
| 5 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Pregunta a los interesados el régimen al que se someterán y el apellido que usará la Señora. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | | Página: 2 De: 3 |
|---|------------------------------------|---|--|--------------------|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | | |
| 6 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Finaliza la elaboración del acta prematrimonial. | | |
| 7 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega el documento a la pareja para que lo revise y firme si es correcto, si posee errores se enmienda. | | |
| 8 | Usuario | Recibe y revisa el documento. | | |
| 9 | Usuario | Firman y entrega documento. | | |
| 10 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe el documento firmado. | | |
| 11 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Elabora la acta matrimonial. | | |
| 12 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Envía el documento al Alcalde y al Secretario para que lo firmen y sellen . | | |
| 13 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe la acta matrimonial firmada y sellada. | | |
| Elaboró | | Revisó | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 14 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Anexa la documentación al expediente. Una vez casados proceden al asentamiento de la partida de matrimonio. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|---|--|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Asentamiento de Partida de Matrimonio</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) y Departamento Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Testimonio de Matrimonio</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita partida de matrimonio a la Jefe del Departamento. |
| 2 | Usuario | Entrega el Testimonio de Matrimonio hecho por un notario a la Jefe del Departamento. |
| 3 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa el Testimonio de Matrimonio. |
| 4 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Completa cuadro estadístico que posee la Alcaldía con la información correspondiente. |
| 5 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llena formulario de partida de matrimonio. |
| 6 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llama al usuario para que verifique los datos de la partida. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 7 | Usuario | Verifica los datos de la partida y la firma. |
| 8 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Envía al usuario a cancelar el valor establecido por la Alcaldía para obtener el asentamiento de la partida de matrimonio y le solicita regresar dentro de dos días. |
| 9 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Realiza asentamiento de la partida de matrimonio. |
| 10 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de matrimonio al Auxiliar del Departamento para que compare datos. |
| 11 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe y compara datos. |
| 12 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Saca fotocopia de la partida de matrimonio. |
| 13 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica la partida de matrimonio. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 14 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Legaliza y sella partida de matrimonio. |
| 15 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica partida de matrimonio. |
| 16 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega al Jefe del Departamento partida de matrimonio certificada. |
| 17 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y firma partida de matrimonio. |
| 18 | Usuario | Presenta recibo al Jefe del Departamento. |
| 19 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa el recibo. |
| 20 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de matrimonio al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|--|--|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Asentamiento de Partida de Divorcio</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) y Departamento Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Sentencia de Divorcio</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita al Departamento el asentamiento de la partida de divorcio. |
| 2 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Solicita sentencia de divorcio al Juzgado; la cual es enviada por medio de correo o por un Conserje del Juzgado. |
| 3 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe sentencia de divorcio. |
| 4 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Completa cuadro estadístico que posee la Alcaldía con la información correspondiente. |
| 5 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llena formulario de partida de divorcio. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 6 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llama al usuario para que verifique los datos de la partida. |
| 7 | Usuario | Verifica los datos de la partida y firma. |
| 8 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Envía al usuario a cancelar el valor establecido por la Alcaldía para obtener el asentamiento de la partida de divorcio y le solicita regresar dentro de dos días. |
| 9 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Realiza asentamiento de partida de divorcio. |
| 10 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de divorcio al Auxiliar. |
| 11 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe partida de divorcio. |
| 12 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Saca fotocopia de la partida. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 13 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica partida de divorcio. |
| 14 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega al Jefe del Departamento partida de divorcio. |
| 15 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe partida de divorcio certificada. |
| 16 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Firma partida de divorcio certificada. |
| 17 | Usuario | Presenta recibo al Jefe del Departamento. |
| 18 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa el recibo. |
| 19 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de divorcio certificada al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|---|--|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Asentamiento de Partida de Defunción.</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) y Departamento Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Reconocimiento de Medicina Legal o Constancia del fallecido extendida por el Hospital, Partida de nacimiento, DUI de la persona fallecida y DUI de la persona que realiza el trámite</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita partida de defunción al Departamento. |
| 2 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Solicita reconocimiento de Medicina Legal o constancia de fallecido extendido por el Hospital, partida de nacimiento y DUI del fallecido; así como DUI de la persona que realiza el trámite. |
| 3 | Usuario | Entrega al Jefe del Departamento el documentos solicitados. |
| 4 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa documentos. |
| 5 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Completa el cuadro estadístico que posee la Alcaldía con la información del fallecido. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 6 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Llena formulario de partida de defunción. |
| 7 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Solicita a la persona que realiza el trámite que verifique los datos de la partida de defunción. |
| 8 | Usuario | Revisa la partida de defunción y la firma. |
| 9 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Envía al usuario a cancelar el valor establecido por la Alcaldía al Departamento de Tesorería para obtener el asentamiento de la partida de defunción. |
| 10 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Realiza el asentamiento de partida de defunción. |
| 11 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de defunción al Auxiliar del Departamento para que la certifique. |
| 12 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe partida de defunción. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 13 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Saca fotocopia de la partida de defunción. |
| 14 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica partida de defunción. |
| 15 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega al Jefe del Departamento partida de defunción certificada. |
| 16 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y firma partida de defunción certificada. |
| 17 | Usuario | Presenta recibo al Jefe del Departamento. |
| 18 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa el recibo. |
| 19 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega partida de defunción certificada al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|--|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar)</p> <p>Nombre del procedimiento: Extensión de Partida de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio, Defunción</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar) y Departamento Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: DUI o año de asentamiento de la persona</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita extensión de partida. |
| 2 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Solicita nombre del inscrito, fecha de nacimiento, matrimonio, divorcio o defunción. |
| 3 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Anota en un libro, el tipo de partida y los datos de quien requiere la partida. |
| 4 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Busca en el folio correspondiente el nombre de la persona. |
| 5 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Saca fotocopia de la partida. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 6 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Envía al usuario a cancelar el valor establecido por la Alcaldía al Departamento de Tesorería para obtener la partida. |
| 7 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Certifica la partida. |
| 8 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega la partida al Jefe del Departamento. |
| 9 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Recibe y firma la partida. |
| 10 | Jefe de Registro y Estado Familiar | Entrega la partida al Auxiliar del Departamento. |
| 11 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe la partida. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 12 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Llama al usuario. |
| 13 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Solicita recibo. |
| 14 | Usuario | Entrega recibo. |
| 15 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Recibe y revisa recibo. |
| 16 | Auxiliar de Registro y Estado Familiar | Entrega partida solicitada al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


Departamento de Tesorería





| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 4 |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Tesorería | | |
| DEPENDE DE: Sub-Gerencia Administrativa Financiera | | |
| <p>1. OBJETIVO:</p> <p>Administrar de forma eficiente y eficaz los fondos de la Administración Municipal, haciendo cumplir las disposiciones legales en el marco de su competencia.</p> <p>2. DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es el Departamento responsable de la recaudación, custodia y erogación de los fondos Municipales, vigilando con diligencia lo establecido en el Presupuesto Municipal, Ordenanzas de Tasas, Ley de Impuestos de la Alcaldía.</p> <p>3. FUNCIONES QUE REALIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer control eficiente sobre la recaudación, custodia y erogación de los fondos Municipales. • Custodiar las especies Municipales valoradas y llevar el debido control de existencias y utilización de las mismas. • Velar que todas las erogaciones estén debidamente legalizadas y con documentación de respaldo correspondiente. • Información veraz y oportuna de la disponibilidad financiera. • Efectuar las retenciones y descuentos correspondientes de los sueldos de los empleados municipales y por los servicios recibidos por las personas naturales y jurídicas. • Elaborar diariamente el informe de efectivo en la caja (corte de caja) con el correspondiente informe consolidado por cuenta de ingreso. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los reingresos de fondo circulante contra entrega de los comprobantes de los gastos correspondiente. • Liquidar al final de cada año el fondo circulante. • Abstenerse de efectuar pagos en efectivo o de aquellos que no estén debidamente legalizados con la documentación de respaldo. • Elaborar mensualmente el informe de caja correspondiente que refleje los ingresos realizados, con los respectivos saldos a nuevas cuentas. • Mantener en cuentas separadas los fondos provenientes de las transferencias de Estado a través del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades (FODES) de la siguiente manera: a) Fondo de funcionamiento para Remuneraciones, b) Fondo de Funcionamiento para la Adquisición de Bienes y Servicios, c) y Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local ((FISDEL). <p>4. RECURSOS A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el área. • Computadoras. • Impresoras. • Contómetros y Calculadoras. • Papelería y Útiles. • Escritorio y Sillas. • Estantes y Archivadores de metal. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 4 |
| <p>5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>Para que el personal se desarrolle eficientemente en los procesos orientados al servicio al usuario es necesario capacitarlos en las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad Financiera. ▪ Administración de Tesorería. ▪ Servicio al Cliente. ▪ Salud e Higiene. <p>6. MOTIVACIÓN:</p> <p>Para que los Empleados del Departamento se sientan satisfecho y ofrezcan a los usuarios un servicio eficiente, es necesario que exista una fuerza dinámica y persistente que origine su comportamiento, por lo que es indispensable incentivarlos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar reconocimientos verbales a los empleados más destacados. ▪ Entregar diplomas, placas o medallas como premio al buen desempeño. ▪ Premiar con un bono a los empleados que ofrezcan un servicio eficiente. <p>7. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:</p> <p>Para alcanzar la eficiencia en los servicios es indispensable que los empleados, adopten las siguientes características:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 4 De: 4 | | | | |
|---|--|--------------------|-------------|----------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar disponibilidad para atender al usuario. ▪ Reflejar amabilidad y respeto al ofrecer el servicio. ▪ Procurar resolver con agilidad las necesidades de los usuarios. ▪ Ofrecer un servicio eficiente a los usuarios. ▪ Manifiestar responsabilidad cuando ejecuta un proceso. | | | | | | |
| <p>8. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN:</p> <p>Con la finalidad de evaluar la eficiencia de los servicios ofrecidos en la Municipalidad, se utilizaran los siguientes indicadores y mecanismos de verificación:</p> | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 50%;">INDICADORES</th> <th style="text-align: center; width: 50%;">MECANISMOS DE VERIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. </td> </tr> </tbody> </table> | | | INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. |
| INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | |
| <p>9. PROCESOS:</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Tesorería.</p> | | | | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | | | |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|--|--|--|
| Unidad Administrativa: Departamento de Tesorería | | |
| Nombre del procedimiento: Cobro de Tasa e Impuestos Municipales | | |
| Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Tesorería, Cuentas Corrientes, Catastro, Registro y Estado Familiar, Cementerio y Mercado | | |
| Documentación Requerida: Mandamiento de Pago | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Presenta al responsable de Colecturía mandamiento de pago emitido por cualquier Departamento (Departamento de Cuentas Corrientes, Catastro, Registro y Estado Familiar, Cementerio y Mercado). |
| 2 | Colector | Recibe y revisa mandamiento de pago. |
| 3 | Colector | Elabora comprobante de ingreso en el que se detalla el concepto de pago y la cantidad monetaria respectiva. |
| 4 | Colector | Firma y sella el recibo. |
| 5 | Colector | Solicita al usuario la cantidad monetaria estipulada en el recibo. |
| 6 | Usuario | Entrega al Colector la cantidad monetaria solicitada. |
| 7 | Colector | Recibe dinero y entrega comprobante de ingreso original al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|---|--|--|
| Unidad Administrativa: Departamento de Tesorería | | |
| Nombre del procedimiento: Reintegro de Fondos al Usuario | | |
| Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Tesorería, Sub Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia General | | |
| Documentación Requerida: Solicitud del Usuario | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita al Departamento revisión de factura por exceso de cobro. |
| 2 | Colector | Elabora solicitud de reintegro en la que se detalla los motivos del reclamo. |
| 3 | Colector | Envía solicitud de reintegro con factura anexa a la Sub Gerencia Administrativa Financiera para su autorización. |
| 4 | Sub Gerencia Administrativa Financiera | Recibe y revisa documentación. |
| 5 | Sub Gerencia Administrativa Financiera | Firma y sella solicitud de reintegro. |
| 6 | Sub Gerencia Administrativa Financiera | Envía solicitud de reintegro al Gerente General para obtener su aprobación. |
| 7 | Gerente General | Recibe y revisa solicitud de reintegro. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Gerente General | Firma y sella solicitud de reintegro. |
| 9 | Gerente General | Envía solicitud de reintegro autorizada al Colector. |
| 10 | Colector | Recibe y revisa solicitud de reintegro autorizada. |
| 11 | Colector | Elabora comprobante de recibido. |
| 12 | Colector | Llama al usuario para entregarle el reintegrar los fondos. |
| 13 | Colector | Entrega al usuario el reintegro de los fondos |
| 14 | Colector | Solicita la firma del usuario en el comprobante de recibido. |
| 15 | Usuario | Firma y entrega comprobante de recibido. |
| 16 | Usuario | Recibe comprobante. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|---|--|--|
| Unidad Administrativa: Departamento de Tesorería | | |
| Nombre del procedimiento: Pago a Proveedores y Suministrantes | | |
| Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Tesorería | | |
| Documentación Requerida: Solicitud, Orden de Compra y Factura | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Pagador | Recibe orden de compra con la factura y la solicitud autorizada. |
| 2 | Pagador | Recibe y revisa documentación. |
| 3 | Pagador | Verifica la existencia de fondos. |
| 4 | Pagador | Elabora cheque. |
| 5 | Pagador | Elabora Voucher en el que se detalla el N° del Cheque, de que fondo se va obtener el dinero para realizar el pago y el concepto de pago. |
| 6 | Pagador | Anexa cheque y voucher con los documentos. |
| 7 | Pagador | Solicita la firma del Tesorero, Contador, Sub-Gerente Administrativo Financiero, Síndico y Alcalde. |
| 8 | Pagador | Comunica a los proveedores o suministrantes que ya se encuentra el cheque para su retiro. |
| 9 | Proveedor o Suministrante | Solicita el cheque. |
| 10 | Pagador | Entrega cheque al Proveedor o Suministrante. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


Departamento de
Cuentas
Corrientes





| | | |
|--|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 4 |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Cuentas Corrientes DEPENDE DE: Sub Gerencia Administrativa Financiera | | |
| <p>1. OBJETIVO:</p> <p>Captar los atributos municipales a través de cobro de impuesto y tasas.</p> <p>2. DESCRIPCIÓN:</p> <p>Administrar y gestiona los tributos recaudados en el Municipio; así también la recaudación de los mismos en concepto de cuentas en estado de mora.</p> <p>3. FUNCIONES QUE REALIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión de cobro de tasas por servicios e impuestos municipales. • Lleva el registro y control actualizado de los pagos realizados por el usuario. • Elaboración de los Estados de Cuenta por usuario. • Elaboración detallada de los cobros municipales por medio del recibo de energía eléctrica. <p>4. RECURSOS A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el área. • Computadoras. • Impresoras. • Fichas Físicas. • Papelería y Útiles. • Contómetros y Calculadoras. • Escritorio y Sillas. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|---|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Administrador de Mora. • Sistema de Recaudación de Impuestos y Tasas Municipales. • Estantes y Archiveros de Metal. <p>5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>Para que el personal se desarrolle eficientemente en los procesos orientados al servicio al usuario es necesario capacitarlos en las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización Efectiva del Tiempo. ▪ Trabajo en Equipo. ▪ Servicio al Cliente. ▪ Liderazgo. ▪ Análisis Financiero. ▪ Redacción. ▪ Contabilidad Básica. <p>6. MOTIVACIÓN:</p> <p>Para que los Empleados del Departamento se sientan satisfecho y ofrezcan a los usuarios un servicio eficiente, es necesario que exista una fuerza dinámica y persistente que origine su comportamiento, por lo que es indispensable incentivarlos de la siguiente manera:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|---|---|--------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar reconocimientos verbales a los empleados más destacados. ▪ Entregar diplomas, placas o medallas como premio al buen desempeño. ▪ Premiar con un bono a los empleados que ofrezcan un servicio eficiente. <p>7. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:</p> <p>Para alcanzar la eficiencia en los servicios es indispensable que los empleados, adopten las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar disponibilidad para atender al usuario. ▪ Reflejar amabilidad y respeto al ofrecer el servicio. ▪ Procurar resolver con agilidad las necesidades de los usuarios. ▪ Ofrecer un servicio eficiente a los usuarios. ▪ Manifiestar responsabilidad cuando ejecuta un proceso. <p>8. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN:</p> <p>Con la finalidad de evaluar la eficiencia de los servicios ofrecidos en la Municipalidad, se utilizaran los siguientes indicadores y mecanismos de verificación:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 4 De: 4 | | | | | | |
|---|--|--------------------|-------------|----------------------------|--|--|--|--|
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">INDICADORES</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">MECANISMOS DE VERIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-top: 20px;"> <p>9. PROCESOS:</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Cuentas Corrientes.</p> </td> </tr> </tbody> </table> | | | INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. | <p>9. PROCESOS:</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Cuentas Corrientes.</p> | |
| INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | | | |
| <p>9. PROCESOS:</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Cuentas Corrientes.</p> | | | | | | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | | | | | |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 3 |
|---|---|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Registro de Inmueble o Empresa</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes y Departamento de Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Encargado de Cuentas Corrientes | <p>Recibe del Departamento de Catastro la información básica del Inmueble o Empresa ya corroborada con la correspondiente autorización.</p> <p><i>En el caso de los Inmuebles:</i></p> <p>Nombre del propietario, Número de Identificación Municipal (NIM), Número de Identificación de Suministro de Energía Eléctrica (NIS), Código Catastral, Dirección del Inmueble, Bases Imponibles y Servicios que recibe el inmueble y la dirección del propietario de no vivir en el inmueble a ser calificado.</p> <p><i>En caso de las Empresas:</i></p> <p>Nombre del propietario del negocio o representante legal en caso de Sociedad Anónima, Documento Único de Identidad, Registro del IVA, Número de Identificación Municipal (NIM) Código Catastral del Inmueble donde funciona el negocio o empresa, Dirección de notificación, Giro de la Empresa, Copia del Estado de Resultado Financiero, base imponible con base a la ley.</p> |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 3 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 2 | Encargado de Cuentas Corrientes | <p>del impuesto o tarifa general de arbitrios del Municipio, dirección particular del propietario o representante legal.</p> <p>En ambos casos se deberá establecer la dirección y será oficialmente el lugar para el envío de Avisos de cobro, notificaciones o información.</p> <p>Verifica que la información recibida sobre el Inmuebles o Empresas, este completa para incorporarla al Registro y Control de Cuentas Corrientes.</p> <p>Si no está completa la información la regresa a la Unidad de Registro y Control de Inmuebles y Empresas, para su verificación o rectificación.</p> |
| 3 | Encargado de Cuentas Corrientes | <p>Revisa que el usuario del Inmueble o Empresa no este registrado en los archivos; esto para no duplicar las cuentas.</p> |
| 4 | Encargado de Cuentas Corrientes | <p>Asigna el número de cuenta corriente, si no lo tuviere (código único) con referencia al código para la cuenta del Inmueble o Empresa (código Catastral).</p> |
| 5 | Encargado de Cuentas Corrientes | <p>Registra la información, ya sea en Ficha Física o Libro, estableciéndose el cargo anual y el saldo inicial.</p> |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 3 De: 3 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 6 | Encargado de Cuentas Corrientes | Elabora notificación para el usuario. |
| 7 | Encargado de Cuentas Corrientes | Registra la información de Inmueble o Empresa. |
| 8 | Encargado de Cuentas Corrientes | Procesa la información para ser sometida posteriormente al proceso de facturación o cobro mensual. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|---|--|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Cobro de Impuestos por Actividad Económica</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes y Departamento de Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita el Mandamiento de Pago de impuestos por Actividad Económica. |
| 2 | Encargado de Cuentas Corrientes | Busca la Ficha Física del usuario. |
| 3 | Encargado de Cuentas Corrientes | Calcula el impuesto que haya generado desde que inició hasta la fecha la actividad económica. |
| 4 | Encargado de Cuentas Corrientes | Elabora el mandamiento de pago del usuario. |
| 5 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega al usuario el mandamiento de pago y envía al usuario a cancelar el impuesto si él así lo desea. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|---|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Trámite de Solvencia para Vender un Inmueble</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes y Departamento de Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Vialidad Vigente</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita al Encargado de Cuentas Corrientes que le extienda solvencia de pago. |
| 2 | Encargado de Cuentas Corrientes | Revisa en la Ficha Física si el usuario se encuentra solvente de pago. |
| 3 | Encargado de Cuentas Corrientes | Notifica al usuario si posee cargos. |
| 4 | Encargado de Cuentas Corrientes | Solicita la vialidad vigente. |
| 5 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega el mandamiento de pago al usuario para que cancele el valor de la solvencia. |
| 6 | Usuario | Recibe el mandamiento de pago y cancela en el Departamento de Tesorería. |
| 7 | Usuario | Regresa al Departamento de Cuentas Corrientes y entrega copia del recibo y vialidad. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|---|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Encargado de Cuentas Corrientes | Recibe y revisa documentos. |
| 9 | Encargado de Cuentas Corrientes | Elabora solvencia de pago. |
| 10 | Encargado de Cuentas Corrientes | Solicita firma y sello de la solvencia de pago al Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería y Gerencia General. |
| 11 | Usuario | Reclama la solvencia del inmueble. |
| 12 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega solvencia del inmueble al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|--|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Proceso de Cobro de Licencias de Rifa y Sorteos</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Documentación Requerida: Solicitud de Permiso</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita en Cuentas Corrientes de manera escrita la licencia para la Rifa o Sorteo el cual especifica los términos de referencias o bases del sorteo o rifa. |
| 2 | Encargado de Cuentas Corrientes | Recibe el documento de solicitud, el cual contiene las características del bien, vigencia de la promoción, valor de los bienes incluidos en la rifa. |
| 3 | Encargado de Cuentas Corrientes | Otorga la aceptación o negación. |
| 4 | Encargado de Cuentas Corrientes | Procede a elaborar el mandamiento de pago. |
| 5 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega al usuario el mandamiento de pago para que cancele en el Departamento de Tesorería. |
| 6 | Usuario | Realiza la cancelación en el Departamento de Tesorería. |
| 7 | Usuario | Entrega copia de recibo cancelado al Encargado de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Encargado de Cuentas Corrientes | Recibe y anexa una copia del recibo al expediente. |
| 9 | Encargado de Cuentas Corrientes | Elabora la Constancia de Licencia. |
| 10 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega constancia de la Licencia al usuario para que realice el sorteo. |
| 11 | Encargado de Cuentas Corrientes | Presencia el sorteo para dar fe de la legalidad y constatar que todo esté apegado a las normas. |
| 12 | Encargado de Cuentas Corrientes | Levanta un acta por la realización del sorteo estableciendo quienes participaron. |
| 13 | Encargado de Cuentas Corrientes | Presencia el acto de entrega simbólica del bien (en caso de inmueble o vehículos). |
| 14 | Usuario | Entrega copia de escritura del bien. |
| 15 | Encargado de Cuentas Corrientes | Recibe copia de escritura del bien sorteado y la anexa al expediente. |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|---|---|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Pago de Tasas por Servicios Municipales, Impuestos y otros</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes y Departamento de Tesorería</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita el mandamiento de pago. |
| 2 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Busca la ficha física del usuario. |
| 3 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Elabora el mandamiento de pago. |
| 4 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Entrega el mandamiento de pago al usuario para que cancele en el Departamento de Tesorería. |
| 5 | Usuario | Cancela el usuario el monto en el Departamento de Tesorería. |
| 6 | Usuario | Regresa al Departamento de Cuentas Corrientes con el recibo. |
| 7 | Usuario | Entrega el recibo al Auxiliar de Cuentas Corrientes, para el registro en el expediente correspondiente. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Registra el monto cancelado con fecha y número de recibo en la ficha del usuario. |
| 9 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Entrega el recibo al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|--|---|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Solicitud del Estado de Cuentas</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita el Estado de Cuentas. |
| 2 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Brinda asesoría al usuario. |
| 3 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Busca y revisa la ficha física del usuario. |
| 4 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Elabora el Estado de Cuenta del usuario. |
| 5 | Auxiliar de Cuentas Corrientes | Entrega el Estado de Cuentas al usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|--|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Nombre del procedimiento: Permiso de construcción</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Encargado de Cuentas Corrientes | Recibe una resolución procedente del Departamento de Catastro, con las medidas de la construcción. |
| 2 | Encargado de Cuentas Corrientes | Revisa la ficha física del usuario y establece el monto a cancelar. |
| 3 | Encargado de Cuentas Corrientes | Elabora el mandamiento de pago. Si la construcción sobrepasa los 50 mts cuadrados, se remite a la Oficina de Planificación del Área Metropolitana del San Salvador (OPAMSS); quienes le entregan un mandamiento de pago al usuario para que lo cancele en la Alcaldía Municipal de San Marcos. |
| 4 | Encargado de Cuentas Corrientes | Entrega al usuario el mandamiento de pago para cancelarlo en Tesorería. |
| 5 | Encargado de Cuentas Corrientes | Cancela y entrega copia de recibo al encargado de Cuentas Corrientes para que registre el monto cancelado en la ficha del usuario. |
| 6 | Usuario | Recibe y registra datos en la ficha del usuario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |





Departamento de
Catastro de
Propósito
Tributario


| | | |
|--|---|------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:1 De:3 |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Catastro de Propósito Tributario DEPENDE DE: Gerente General | | |
| <p>1. OBJETIVO: Administrar eficientemente el registro y control de los inmuebles y empresas establecidos en la Municipalidad con la finalidad de recaudar fondos.</p> <p>2. DESCRIPCIÓN: Este Departamento se encarga de registrar Inmuebles y Empresas.</p> <p>3. FUNCIONES QUE REALIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar Inmuebles y Empresas. ▪ Proveer toda la información necesaria de los usuarios al Departamento de Cuentas Corrientes para que estos den el respectivo seguimiento. ▪ Medición de terrenos. ▪ Supervisión de los servicios básicos ofrecidos. <p>4. RECURSOS A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el área. • Computadoras e impresoras. • Plotter. • Papelería y Útiles. • Escritorio y Sillas. • Vehículo. • Fichas Físicas. • Estantes y Archivadores. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


| | | |
|---|---|-------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:2 De: 3 |
| <p>5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>Para que el personal se desarrolle eficientemente en los procesos orientados al servicio al usuario es necesario capacitarlos en las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización Efectiva del Tiempo. ▪ Servicio al Cliente. ▪ Contabilidad Básica. ▪ Manejo de Programas. ▪ Relaciones Sociales. <p>6. MOTIVACIÓN:</p> <p>Para que los Empleados del Departamento se sientan satisfecho y ofrezcan a los usuarios un servicio eficiente, es necesario que exista una fuerza dinámica y persistente que origine su comportamiento, por lo que es indispensable incentivarlos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar reconocimientos verbales a los empleados más destacados. ▪ Entregar diplomas, placas o medallas como premio al buen desempeño. ▪ Premiar con un bono a los empleados que ofrezcan un servicio eficiente. <p>7. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:</p> <p>Para alcanzar la eficiencia en los servicios es indispensable que los empleados, adopten las siguientes características:</p> | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:3 De: 3 | | | | |
|--|--|-------------------|-------------|----------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar disponibilidad para atender al usuario. ▪ Reflejar amabilidad y respeto al ofrecer el servicio. ▪ Procurar resolver con agilidad las necesidades de los usuarios. ▪ Ofrecer un servicio eficiente a los usuarios. ▪ Manifestar responsabilidad cuando ejecuta un proceso. <p>8. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN:</p> <p>Con la finalidad de evaluar la eficiencia de los servicios ofrecidos en la Municipalidad, se utilizaran los siguientes indicadores y mecanismos de verificación:</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 50%;">INDICADORES</th> <th style="text-align: center; width: 50%;">MECANISMOS DE VERIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. </td> </tr> </tbody> </table> <p>9. PROCESOS:</p> <p>A continuación se presentan los procedimientos del Departamento de Catastro de Propósito Tributario.</p> | | | INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. |
| INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | | | |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|---|--|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Nombre del procedimiento: Calificación de Oficio (de Empresa)</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Documentación Requerida: Copia del Balance General y Estado de Resultado</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Inspectores de Catastro | Elabora notificación, en el cual se le solicita al futuro usuario, la información necesaria para poder registrar su Empresa. |
| 2 | Inspectores de Catastro | <p>Envía notificación al usuario para que se presente a la Alcaldía con la información requerida.</p> <p>Nombre del propietario del negocio o representante legal, Giro de la Empresa, Copia del Balance General y Estado de Resultado Financiero, Dirección y Teléfono.</p> <p>En ambos casos se deberá establecer la dirección y será oficialmente el lugar para el envío de avisos de cobros, notificaciones o información.</p> <p>Al no presentarse el usuario con un máximo de tres notificaciones se le impone una multa, si esta no es cancelada se transfiere al Departamento Jurídico de la Alcaldía.</p> |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 3 | Usuario | Presenta la información solicitada. |
| 4 | Inspectores de Catastro | Recibe y revisa la información. |
| 5 | Inspectores de Catastro | Informa al usuario de que se requerirá una inspección para comprobar los datos presentados y así de esta manera identificar responsablemente los valores, productos, bienes, muebles que pueden ser tomados como activo, y además se corrobora los servicios que son prestados por la alcaldía para el cobro de tasas. |
| 6 | Inspectores de Catastro | Realiza la inspección para el cual es necesario llenar un formulario. |
| 7 | Inspectores de Catastro | Compara la información presentada por el usuario con los datos obtenidos en la inspección. |
| 8 | Inspectores de Catastro | Elaborar una Ficha Física con toda la información pertinente a la Empresa. |
| 9 | Inspectores de Catastro | Notifica al usuario. |
| 10 | Inspectores de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|--|--|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Nombre del procedimiento: Calificación de Oficio (de inmueble)</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Documentación Requerida: Recibo de Energía Eléctrica, Escritura Pública.</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Inspectores de Catastro | Elabora notificación, en el cual se le solicita al futuro usuario, la información necesaria para poder registrar su Inmueble. |
| 2 | Inspectores de Catastro | Envía notificación al usuario para que se presente a la Alcaldía con la información requerida. DUI, NIT, Recibo de Energía Eléctrica, Número de Teléfono, Escritura Pública. |
| 3 | Usuario | Presenta la información solicitada. |
| 4 | Inspectores de Catastro | Recibe y revisa la información. |
| 5 | Inspectores de Catastro | Informa al usuario de que se requerirá una inspección para comprobar los datos presentados y así de esta manera corroborar los servicios que son prestados por la alcaldía para el cobro de tasas. |
| 6 | Inspectores de Catastro | Realiza la inspección para el cual es necesario llenar un formulario. |
| 7 | Inspectores de Catastro | Compara la información presentada por el usuario con los datos obtenidos en la inspección. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Inspectores de Catastro | Elaborar una Ficha Física con toda la información pertinente del Inmueble. |
| 9 | Inspectores de Catastro | Notifica al usuario la información. |
| 10 | Inspectores de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|---|---|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Nombre del procedimiento: Inspección</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Documentación Requerida: Ficha Física</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita inspección al Departamento. |
| 2 | Usuario | Llena solicitud y entrega al Inspector de Catastro; en el cual especifica: nombre, dirección, teléfono, fecha acordada y tipo de inspección a realizar. |
| 3 | Inspector de Catastro | Realiza la inspección para el cual es necesario completar un formulario con la información obtenida. |
| 4 | Inspector de Catastro | Completa la información en el formulario. |
| 5 | Inspector de Catastro | Entrega formulario al Técnico de Catastro. |
| 6 | Técnico de Catastro | Elabora la Ficha Física con la información obtenida. |
| 7 | Técnico de Catastro | Llama al usuario para que verifique la información obtenida en la resolución de la inspección. |
| 8 | Técnico de Catastro | Lee al usuario los resultados obtenidos en la inspección. |
| 9 | Técnico de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes para que el usuario cancele. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|--|--|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Nombre del procedimiento: Registro de Inmueble</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Documentación Requerida: Escritura Pública, DUI, NIT y Recibo de Energía Eléctrica</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita registro de inmueble al Técnico de Catastro. |
| 2 | Técnico de Catastro | Informa al usuario que necesita la Escritura Pública, DUI, NIT y el Recibo de Energía Eléctrica para realizar el trámite. |
| 3 | Usuario | Entrega documentación solicitada al Técnico de Catastro. |
| 4 | Técnico de Catastro | Recibe y revisa documentación. |
| 5 | Técnico de Catastro | Entrevista al usuario sobre los servicios Municipales que recibe el inmueble. Si es necesario verificar el inmueble, realiza inspección. |
| 6 | Técnico de Catastro | Elabora Ficha de Física. |
| 7 | Técnico de Catastro | Llama al usuario para que verifique la información contemplada en la Ficha Física. |
| 8 | Técnico de Catastro | Lee la información contemplada en la Ficha de Física del usuario para su revisión. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 9 | Técnico de Catastro | Solicita la firma del usuario; si esta de acuerdo con la información. |
| 10 | Usuario | Firma documento de aceptación en original y copia. |
| 11 | Técnico de Catastro | Entrega copia al usuario del documento de aceptación. |
| 12 | Técnico de Catastro | Anexa en el expediente físico la aceptación firmada. |
| 13 | Técnico de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | | Página: 1 De: 2 |
|---|------------------------------------|---|----------|--------------------|
| | | Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario Nombre del procedimiento: Registro de Inmueble por Traspaso Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario y Departamento de Cuentas Corrientes Documentación Requerida: Escritura Pública, DUI, NIT | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | | |
| 1 | Usuario | Solicita registro de inmueble por traspaso al Técnico de Catastro. | | |
| 2 | Técnico de Catastro | Solicita al Departamento de Cuentas Corrientes la Ficha Física del usuario que registro el inmueble. (Propietario anterior) | | |
| 3 | Departamento de Cuentas Corrientes | Envía Ficha Física al Departamento de Catastro. | | |
| 4 | Técnico de Catastro | Recibe Ficha Física. | | |
| 5 | Técnico de Catastro | Informa al usuario que necesita la Escritura Pública, DUI y NIT para realizar el trámite. | | |
| 6 | Usuario | Entrega documentación solicitada al Técnico de Catastro. | | |
| 7 | Técnico de Catastro | Recibe y revisa documentación. | | |
| Elaboró | | Revisó | Autorizó | |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Técnico de Catastro | Entrevista al usuario sobre los servicios Municipales que recibe el inmueble. Si es necesario verificar el inmueble, realiza inspección. |
| 9 | Técnico de Catastro | Cambia en la Ficha Física la información personal del nuevo usuario. |
| 10 | Técnico de Catastro | Llama al usuario para que verifique la información obtenida. |
| 11 | Técnico de Catastro | Lee la información contemplada en la Ficha Física al usuario. |
| 12 | Usuario | Firma documento de aceptación en original y copia; cuando esta de acuerdo con la información. |
| 13 | Técnico de Catastro | Entrega copia de la aceptación firmada. |
| 14 | Técnico de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|--|--|---|
| Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario | | |
| Nombre del procedimiento: Registro de Inmueble por Desmembración | | |
| Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario y Departamento de Cuentas Corrientes | | |
| Documentación Requerida: Escritura Pública, DUI, NIT | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita registro de inmueble por desmembración al Técnico de Catastro. |
| 2 | Técnico de Catastro | Solicita al Departamento de Cuentas Corrientes la Ficha Física del usuario que registro el inmueble. (Propietario anterior) |
| 3 | Departamento de Cuentas Corrientes | Envía Ficha Física al Departamento de Catastro. |
| 4 | Técnico de Catastro | Recibe Ficha Física. |
| 5 | Técnico de Catastro | Informa al usuario que necesita la Escritura Pública, DUI, NIT de cada uno de los usuarios para realizar el trámite. |
| 6 | Usuario | Entrega documentación solicitada al Técnico de Catastro |
| 7 | Técnico de Catastro | Recibe y revisa documentación. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Técnico de Catastro | Entrevista al usuario sobre los servicios Municipales que recibe el inmueble. Si es necesario verificar el inmueble, realiza inspección. |
| 9 | Técnico de Catastro | Elabora nuevas Fichas Físicas, en las cuales cambiará solamente la información personal por la desmembración realizadas. |
| 10 | Técnico de Catastro | Llama al usuario para que verifique la información obtenida. |
| 11 | Técnico de Catastro | Lee la información contemplada en la Ficha Física al usuario. |
| 12 | Usuario | Firma documento de aceptación en original y copia; cuando esta de acuerdo con la información. |
| 13 | Técnico de Catastro | Entrega copia de la aceptación firmada. |
| 14 | Técnico de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|--|--|--|
| Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario | | |
| Nombre del procedimiento: Registro por Reuniones de Inmuebles. | | |
| Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario y Departamento de Cuentas Corrientes | | |
| Documentación Requerida: Escritura Pública, DUI, NIT | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita registro por reunión de inmuebles al Técnico de Catastro. |
| 2 | Técnico de Catastro | Solicita al Departamento de Cuentas Corrientes la Ficha Física del usuario que registro el inmueble. (Propietario anterior) |
| 3 | Departamento de Cuentas Corrientes | Envía Ficha Física al Departamento de Catastro. |
| 4 | Técnico de Catastro | Recibe Ficha Física. |
| 5 | Técnico de Catastro | Informa al usuario que necesita la Escritura Pública, DUI, NIT del usuario que realizó el trámite. |
| 6 | Usuario | Entrega documentación solicitada al Técnico de Catastro. |
| 7 | Técnico de Catastro | Recibe y revisa documentación. |
| 8 | Técnico de Catastro | Entrevista al usuario sobre los servicios Municipales que recibe el inmueble. Si es necesario verificar el inmueble, realiza inspección. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 9 | Técnico de Catastro | Cambia en la Ficha de Física la información personal. |
| 10 | Técnico de Catastro | Llama al usuario para que verifique la información obtenida. |
| 11 | Técnico de Catastro | Lee la información contemplada en la Ficha Física al usuario. |
| 12 | Usuario | Firma documento de aceptación en original y copia; cuando esta de acuerdo con la información. |
| 13 | Técnico de Catastro | Entrega copia de la aceptación firmada. |
| 14 | Técnico de Catastro | Envía Ficha Física al Departamento de Cuentas Corrientes. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 2 |
|---|--|---|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Catastro de Propósito Tributario</p> <p>Nombre del procedimiento: Calificación de Empresa o Negocio</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Catastro de Propósito Tributario y Departamento de Cuentas Corrientes</p> <p>Documentación Requerida: Estados Financieros, DUI, NIT, Permisos Correspondientes</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Usuario | Solicita al Departamento de Catastro el registro de la empresa. |
| 2 | Técnico de Catastro | Entrega la solicitud de registro. |
| 3 | Técnico de Catastro | Solicita DUI, Estados Financieros en original y copia, Dirección de donde estará ubicada la Empresa, teléfono, permisos correspondientes. |
| 4 | Usuario | Entrega documentación solicitada. |
| 5 | Técnico de Catastro | Recibe y revisa la información presentada por el usuario y se le comunica que debe realizarse una inspección en el lugar. |
| 6 | Técnico de Catastro | Realiza la inspección y verifica los servicios que le son prestados y además corrobora la información presentada anteriormente. |
| 7 | Técnico de Catastro | Determina la base imponible con respecto a la ley de impuestos o tarifa general de arbitrario. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 2 De: 2 |
|---|--|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 8 | Técnico de Catastro | Llena la Ficha Física, con toda la información de la empresa ya corroborada. |
| 9 | Técnico de Catastro | Manda al Departamento Cuentas Corrientes las Ficha Física para que se haga efectivo el cobro. |
| 10 | Técnico de Catastro | Notifica a la empresa el impuesto y tasas a pagar que le han sido aplicadas. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |


Departamento de
Desarrollo
Socioeconómico




| | | |
|--|---|------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:1 De:4 |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA: Departamento de Desarrollo Socioeconómico DEPENDE DE: Gerente General | | |
| <p>1. OBJETIVO:</p> <p>Brindar asesoramiento y apoyo a las diferentes comunidades del Municipio; ya sea intercomunal e intersectorial o con las diferentes instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.</p> <p>2. DESCRIPCIÓN:</p> <p>Esta unidad esta encargada de conocer las diferentes necesidades que tiene las comunidades del Municipio y servir de mediador ante las Autoridades para que se resuelvan.</p> <p>3. FUNCIONES QUE REALIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas de cada uno de las comunidades del Municipio. • Elaborar propuesta de solución a solicitudes emitidas por las comunidades del Municipio y entregárselas a las autoridades competentes para la revisión y autorización. • Servir de mediador, asesor y orientador entre las comunidades del municipio y las autoridades de la Alcaldía. • Dar seguimiento a los proyectos que ejecuta la Municipalidad. • Organizar festividades y celebraciones de la Municipalidad. <p>4. RECURSOS A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el área. • Computadoras e impresoras • Estantes y Archivadores de metal. • Papelería y Útiles. • Escritorios y Sillas. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

| | | |
|--|--|-------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:2 De: 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo. • Linternas. • Radio Transmisor. <p>5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>Para que el personal se desarrolle eficientemente en los procesos orientados al servicio al usuario es necesario capacitarlos en las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al Cliente. ▪ Relaciones Sociales. ▪ Trabajo en Equipo. ▪ Elaboración y supervisión de Programas y Proyectos. ▪ Programas Comunitarios de Desarrollo. ▪ Sistematización de la Información. <p>6. MOTIVACIÓN:</p> <p>Para que los Empleados del Departamento se sientan satisfecho y ofrezcan a los usuarios un servicio eficiente, es necesario que exista una fuerza dinámica y persistente que origine su comportamiento, por lo que es indispensable incentivarlos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgar reconocimientos verbales a los empleados más destacados. ▪ Entregar diplomas, placas o medallas como premio al buen desempeño. ▪ Premiar con un bono a los empleados que ofrezcan un servicio eficiente. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS , DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:3 De: 4 | | | | |
|---|--|-------------------|-------------|----------------------------|--|--|
| <p>7. CARACTERISTICAS DEL SERVICIO:</p> <p>Para alcanzar la eficiencia en los servicios es indispensable que los empleados, adopten las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar disponibilidad para atender al usuario. ▪ Reflejar amabilidad y respeto al ofrecer el servicio. ▪ Procurar resolver con agilidad las necesidades de los usuarios. ▪ Ofrecer un servicio eficiente a los usuarios. ▪ Manifiestar responsabilidad cuando ejecuta un proceso. <p>8. HERRAMIENTAS DE EVALUACION:</p> <p>Con la finalidad de evaluar la eficiencia de los servicios ofrecidos en la Municipalidad, se utilizaran los siguientes indicadores y mecanismos de verificación:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; border: none;">INDICADORES</th> <th style="text-align: center; border: none;">MECANISMOS DE VERIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. </td> <td style="border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. </td> </tr> </tbody> </table> | | | INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. |
| INDICADORES | MECANISMOS DE VERIFICACIÓN | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos entregados en un tiempo oportuno. ▪ Calidad en la Atención a Usuarios. ▪ Agilidad en la solución de problemas a usuarios. ▪ Frecuencia en que los procesos son actualizados. ▪ Satisfacción del usuario por el servicio ofrecido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a usuarios y Buzón de sugerencias. ▪ Encuesta a usuarios. ▪ Encuesta a Empleados. ▪ Encuesta a usuarios. | | | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | | | |

| | | |
|--|---|-------------------|
|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página:4 De: 4 |
| 9. PROCESOS: A continuación se presentan el procedimiento del Departamento de Desarrollo Socioeconómico. | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

|  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR | Página: 1 De: 1 |
|--|---|--|
| <p>Unidad Administrativa: Departamento de Desarrollo Socioeconómico</p> <p>Nombre del procedimiento: Reclamos de Servicios Básicos</p> <p>Unidades que Intervienen en el Procedimiento: Departamento de Desarrollo Socioeconómico</p> <p>Documentación Requerida: Solicitud de Reclamo</p> | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 1 | Promotor del Departamento | Solicita ayuda o asesoramiento al Departamento sobre determinado problema o situación que se este presentando en la comunidad. |
| 2 | Promotor del Departamento | Completa un formato si el usuario se presenta a la Alcaldía a realizar el reclamo o una bitácora si la solicitud o reclamo se realiza en la comunidad. |
| 3 | Promotor del Departamento | Gestiona ante las autoridades la solución del problema. |
| Elaboró | | Revisó |
| | | Autorizó |

3. Fase de Dirección

Esta fase orienta y coordina los esfuerzos de las personas para el logro de los objetivos, de tal forma que exista un ambiente laboral agradable que permita el desempeño efectivo del recurso humano.

a) Implantación del Programa de Calidad

1. Guía para la Implantación del Programa de Calidad

Para implantar el Programa de Calidad, se debe llevar a cabo las actividades siguientes:

- Presentar al Alcalde de la Alcaldía Municipal de San Marcos la Propuesta del Programa de Calidad; a fin de que evalúe los beneficios que se obtendrían al aplicar el Programa de Calidad en la Institución.
- Si la propuesta es aceptada por el Alcalde, el documento es entregado al Concejo Municipal, para analizar y establecer la factibilidad de su ejecución y los beneficios que se obtendrán con la implantación.
- Una vez aprobado por el Concejo Municipal, se procede a realizar una reunión con los representantes de cada Departamento y el Coordinador de Comité de Calidad; con el propósito de informarles la nueva filosofía que implantará la Municipalidad.

- Después de haber informado a los representantes de cada Departamento y al Coordinador del Comité de Calidad, se realiza una reunión general con el personal involucrado en el Programa de Calidad, con la finalidad de que tengan conocimiento de la nueva filosofía que se implantará.
- Una vez que todos los empleados de los Departamentos involucrados tengan pleno conocimiento de la nueva filosofía, se podrá desarrollar el Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios.

2. Cronograma de Implantación del Programa de Calidad

| TIEMPO ACTIVIDADES | SEMANAS | | | | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| • Se presenta al Alcalde la Propuesta del Programa de Calidad. | | | | | | | | | | |
| • Se entrega el documento al Concejo Municipal, para analizar y establecer la factibilidad y los beneficios que se obtendrán con la implantación. | | | | | | | | | | |
| • Se procede a realizar una reunión con los representantes de cada Departamento y el Coordinador de Comité de Calidad. | | | | | | | | | | |
| • Se realiza una reunión general con el personal involucrado en el Programa de Calidad. | | | | | | | | | | |
| • Se implanta el Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios. | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia del grupo.

La implantación del Programa de Calidad se realizará en el momento que la Municipalidad considere conveniente; por lo que no se ha definido una fecha específica.

3. Recomendaciones para la Implantación del Programa de Calidad

- Para que el programa de Calidad sea exitoso es necesario que las autoridades se comprometan a apoyar la implantación del Programa de Calidad.
- Es indispensable que los empleados involucrados en la implantación de la nueva filosofía posean dominio de los conceptos y lineamientos establecidos en el Programa de Calidad.
- Realizar periódicamente evaluaciones sobre la implantación del Programa de Calidad; a fin de conocer los beneficios obtenidos.

b) Costos del Programa de Calidad

1. Costos de Prevención

Las actividades a realizar para evitar reprocesos, errores, desperdicios y demoras es la siguiente:

- Capacitación al personal de la Alcaldía.

Esta gasto se realizará con el propósito de asegurar que los empleados asimilen todas las actividades y responsabilidades que implica trabajar bajo la filosofía de la calidad.

Tomando en cuenta que la Alcaldía Municipal de San Marcos ya posee un contrato con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), al cual le cancela una cuota mensual de \$467.72 por impartirles capacitaciones a los empleados de la municipalidad de acuerdo al área que lo solicite; aprovechando este recurso para brindarle capacitación al personal involucrado en la implantación del Programa de Calidad con respecto a la atención al cliente, relaciones humanas, sistemas de información, entre otras.

2. Costos de Inspección y Control

La Institución incurrirá en estos gastos con el fin de detectar y corregir en el momento oportuno las deficiencias observadas en los procesos orientados a la atención al cliente; por medio de la evaluación del desempeño que se efectuará de manera semestral la cual tendrá un costo de \$78.39.

3. Costo de Fallas Internas

Este tipo de gastos es el resultado de la falta de calidad en los materiales utilizados para proporcionar el servicio a los usuarios, entre estos se puede mencionar:

- Fallas en la maquinaria y equipo
- Uso inadecuado de los recursos
- Utilización de maquinaria y equipo obsoleto
- Compra de papelería y útiles de mala calidad

4. Fase de Control

En este acápite se mide, verifica y corrige las actividades de acuerdo a lo planeado.

a) Control

El control trata de asegurar que los diversos Departamentos marchen de acuerdo con lo previsto; ya que si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. Por lo que es necesario que el Comité de Calidad sea el responsable de monitorear y dar seguimiento a la ejecución del Programa de Calidad.

El Comité Controlará a través de los siguientes mecanismos:

- Evaluará periódicamente los procesos orientados a la eficiencia en el servicio ofrecido a los usuarios.
- Realizará entrevistas a los usuarios de los Departamentos de forma imprevista.
- Medirá el rendimiento de los empleados.

D. PERSPECTIVA DEL PROGRAMA DE CALIDAD

El Diseño de un Programa de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Alcaldía Municipal de San Marcos tendrá una ejecución de corto o mediano plazo, debido a que la Municipalidad tiene como proyecto la puesta en marcha de un software que registrará las actividades de los siguientes Departamentos: Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar), Cuentas Corrientes, Tesorería, Catastro y Contabilidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcaldía. Lugar destinado para el ejercicio de la función del alcalde, oficina donde realiza su oficio judicial o administrativo.

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

Calidad. Grado en el que un producto o servicio satisface las expectativas y requerimiento del usuario.

Calidad en el Servicio. Grado en que un servicio cumple con los requisitos del usuario.

Capacitación: actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar un puesto.

Cárcavas. Hoya que suelen hacer las avenidas de aguas.

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

Comité. Cuerpo de personas electas o designadas a reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir asuntos.

Comunicación. Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes.

Concejo Municipal. Grupo de personas que los ciudadanos de un municipio eligen para que ejerzan el Gobierno Municipal, el cual se encarga de decidir y ejecutar las acciones necesarias para el bienestar de la comunidad.

Control. Consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.

Departamento. Área, división o sucursal de una empresa sobre la cual un gerente tiene autoridad.

Dirección. Función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuya al logro de las metas de la organización y del grupo.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos.

Estrategia. Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización.

Evaluación del Desempeño: Procedimiento que usan los administradores para comparar los resultados del trabajo de una persona con los parámetros o los objetivos establecidos para su trabajo.

Filosofía. Ciencia general de los seres, principios y de las causas y efectos de las cosas naturales.

Funciones: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.

Impuestos Municipales: Son impuestos municipales, los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Liderazgo. Proceso para dirigir e influir en actividades relacionadas con las tareas de los miembros de un grupo.

Mampostería. Obra de albañilería hecha de mampuesto o piedra sin labrar.

Meta. Objeto cuantificable en el tiempo de corto plazo.

Método. Manera de cómo debe ejecutarse cada operación de un procedimiento.

Forma prescrita para ejecutar un trabajo dado poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y al total de gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.

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

Motivación. Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

Municipalidad. Es jurídicamente una persona de derecho político constituida por una comunidad humana asentada en un territorio determinado que administra sus propios y peculiares intereses y que dependen siempre en mayor o menor grado de una entidad pública superior el Estado provisional o nacional.

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

Objetivo. Fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación.

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

Organigrama. Diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o puestos de la organización y sus relaciones.

Organización. Estructura intencional de una empresa organizada formalmente.

Participación: La colaboración del personal para aportar ideas, opiniones y sugerencias para mejorar su trabajo y el de otros.

Planeación. Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Planes. Curso de acción basado en el análisis de problemas, por tanto hay que concretar los puntos o parte de una situación dada de tal manera que sea factible ordenarla y lograr una solución programada.

Plan de Desarrollo local. Conjunto de proyectos destinados a producir beneficios sociales a la población de un municipio.

Política. Son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de las personas; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar la iniciativa y su juicio en la interpretación.

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

Procesos. Métodos, sistema adoptado para llegar a un determinado fin.

Programa. Conjunto de planes para lograr un objetivo, varía mucho en cuanto tipo y formato normalmente proporciona un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

Servicio. Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada.

Tasas Municipales: Son tasas municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

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

Usuarios. Persona que consume o usa un producto o servicio.

Visión. Es el nivel de aspiración de la empresa, hacia donde y hasta donde quiere llegar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**1. Libros**

1) Charles W. L. Hill

Administración Estratégica

3ª Edición

McGraw-Hill

Colombia, 1996

2) Chiavenato, Idalberto

Administración de Recursos Humanos

5ª Edición

McGraw-Hill

Interamericana, S. A.

Colombia, 2000

3) Diccionario Enciclopédico Larousse

Editorial Larousse S.A. de C.V.

México, 1999

4) Diccionario Océano Conciso de Sinónimos y Antónimos

Océano Grupo Editorial

España, 1997

- 5) Garza Treviño, Juan Gerardo
Administración Contemporánea
2ª Edición
McGraw-Hill
México, 2000

- 6) Lennart Sandholm
Control total de calidad
1ª Edición
Trillas S.A. de C.V.
México, 1995

- 7) Philip Kotler y Gary Amstrong
Mercadotecnia
3ª Edición
Prentice - Hall- Hispanoamericana
1996

- 8) Robbins, Stephen P.
Administración
6ª Edición
Pearson Educacion
México, 2000

9) Stanton , William J.

Fundamentos de Marketing

11ª Edición

Editorial McGraw-Hill. México, 2000

10) William B. Martin

Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la excelencia
en el servicio

Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.

1992

2. Tesis

1) Alfaro Portillo, Evelyn

Tesis " Diseño de un Programa de calidad total aplicable a
la función administrativa financiera de la facultad de
Ciencias Naturales y Matemática"

Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas,
año 2000

2) Aragón, Miriam Guadalupe

Tesis "Propuesta de un programa de calidad en el servicio
brindado a los usuarios del asilo Sara Zaldivar"

Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas,
año 2001

3) Monge Vaquero, Reina Patricia

Tesis " Diseño de un programa de calidad en el servicio para el área de consulta externa del hospital nacional Benjamin Bloom"

Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas,
año 2004

3. Revistas y Documentos

1) Alcaldía Municipal de San Marcos

Informe Administrativo del Departamento de Proyección Social

2) Alcaldía Municipal de San Marcos

Memoria de Labores 2003-2004

3) Lic. Walter Recinos

Revista UNIMAR

4. Leyes

1) Mendoza Orantes, Ricardo

Constitución de la República de El Salvador. Con sus Reformas, Prontuario, Himno Nacional y Oración a la Bandera
El Salvador, 2005

2) Vásquez López, Luis

Recopilación de Leyes en Materia Municipal

5ª Edición

Editorial Lis , Impresiones Offset

El Salvador, 2003

ANEXOS

ANEXO N° 1

CROQUIS DE LA CIUDAD DE SAN MARCOS



Fuente: Unidad Catastro, Alcaldía Municipal de San Marcos

ANEXO N° 2

INGRESOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

**DETALLE DE INGRESOS DEL PRIMER AÑO DE GESTION DEL CONSEJO MUNICIPAL AL PERIODO DE 2003 – 2006.
DEL 1° DE MAYO DE 2003 AL 30 DE ABRIL 2004.
PERCIBIDO POR EL DOCTOR FIDEL ERNESTO FUENTES CALDERÓN**

| CONCEPTO | VALOR |
|--|------------------------|
| IMPUESTOS MUNICIPALES | |
| COMERCIO | \$ 131,499.32 |
| INDUSTRIA | \$ 87,682.62 |
| FINANCIERO | \$ 21,455.47 |
| DE SERVICIOS | \$ 9,661.06 |
| VALLAS PUBLICITARIAS | \$ 11,533.25 |
| TASAS | \$ 1,166.92 |
| POR SERVICIOS DE CERTIFICACIÓN DE VISADO DE DOCUMENTOS | \$ 704,006.86 |
| POR EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS IDENTIFICACIÓN | \$ 25,175.16 |
| ALUMBRADO PUBLICO | \$ 20,660.14 |
| ASEO PUBLICO | \$ 148,738.36 |
| CASETAS TELEFÓNICAS | \$ 164,706.85 |
| CEMENTERIO MUNICIPAL | \$ 10,348.81 |
| DESECHOS | \$ 6,517.71 |
| FIESTAS | \$ 311,307.47 |
| MERCADOS | \$ 36,575.56 |
| PAVIMENTACIÓN | \$ 91,913.50 |
| POSTES, TORRES Y ANTENAS | \$ 51,283.97 |
| TERMINAL DE BUSES | \$ 76,795.16 |
| BAÑOS Y LAVADEROS PUBLICOS | \$ 4,151.83 |
| TASAS DIVERSAS | \$ 11,385.81 |
| RENDIMIENTO DE TÍTULOS VALORES | \$ 67.39 |
| RENTABILIDAD DE DEPOSITOS A PLAZOS | \$ 3,310.25 |
| OTRAS RENTABILIDADES FINANCIERAS | \$ 3,310.25 |
| MULTAS E INTERESES POR MORA | \$ - |
| MULTAS POR MORA DE IMPUESTOS | \$ 49,719.86 |
| INTERESES POR MORA DE IMPUESTOS | \$ 10,808.96 |
| ARRENDAMIENTO DE BIENES | \$ 52,811.08 |
| ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES | \$ 12,540.04 |
| OTROS INGRESOS | \$ 19,430.42 |
| INGRESOS DIVERSOS | \$ 43,540.31 |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO | \$ 39,772.13 |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO | \$ 120,186.07 |
| TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO | \$ 120,186.07 |
| TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO Y EXTERNO | \$ 567,162.07 |
| PRESTAMOS INTERNOS BANCA PRIVADA PARA INVERSIÓN SOCIAL | \$ 567,162.07 |
| TOTAL DE INGRESOS PERCIBIDOS | \$ 2,231,950.78 |

MEMORIA DE LABORES 2003-2004 **19**

Fuente: Memoria de Labores 2003-2004

ANEXO N° 3

PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

| ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS | | |
|---|------|-----------------------|
| PROYECTOS EJECUTADOS EN EL PERIODO DE ENERO DE 2003 A MARZO 2004. | | |
| NOMBRE DEL PROYECTO | AÑO | VALOR INVERTIDO |
| CAMPAÑA DE LIMPIEZA EN DIFERENTES COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS | 2004 | \$ 748.80 |
| REPARACIÓN DE CALLES EN COMUNIDAD TEPEYAC | 2003 | \$ 48,452.16 |
| CONSTRUCCIÓN DE MURO EN AV. EL CÓNDROR COL. MARABÚ SURBA | 2003 | \$ 1,192.95 |
| REPARACIÓN DE CALLE EN COLONIA JILTEPOQUE | 2003 | \$ 2,445.03 |
| CONSTRUCCIÓN DE CERCO CON MALLA CICLÓN COLONIA SANTO DOMINGO | 2003 | \$ 635.46 |
| CONSTRUCCIÓN DE DESAGÜE DE AGUAS LLUVIAS EN COLONIA EL MILAGRO | 2003 | \$ 592.76 |
| CONSTRUCCIÓN DE MURO SALTEX EN NOTIFICACIÓN DE SANTA TERESA | 2003 | \$ 5,106.30 |
| REPARACIÓN DE CALLE EULOGIO RODAS DE LA COLONIA MERCEDES | 2003 | \$ 552.24 |
| CONSTRUCCIÓN DE CANALETA AÉREA EN EL MERCADO MUNICIPAL | 2003 | \$ 1,177.12 |
| REPARACIÓN DE CÁRCAVA Y ADOQUINADO EN CALLE PPAL. COL. SAN ANTONIO # 2 | 2003 | \$ 561.60 |
| PLAN DE ORNATO Y LIMPIEZA DE LAS CALLES DE SAN MARCOS | 2003 | \$ 5,164.35 |
| ATENCIÓN AL ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN INFANTIL EN LAS FIESTAS NAVIDEÑAS | 2003 | \$ 6,506.73 |
| CAMPAÑA DE LIMPIEZA EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS | 2004 | \$ 3,976.74 |
| BACHEO ASFÁLTICO DE CALLES Y AVENIDAS EN MUNICIPIO DE SAN MARCOS | 2003 | \$ 9,763.84 |
| MURO DE RETENCIÓN MAMPOSTERÍA DE PIEDRA EN COLONIA GALDAMEZ. | 2003 | \$ 7,504.40 |
| CONSTRUCCIÓN DE GRADAS PASAJE COSTA RICA, COLONIA LOS ANDES | 2003 | \$ 2,614.02 |
| BALASTREADO DE CALLE PASAJE SAN ANTONIO, COMUNIDAD EL TRIFINIO | 2003 | \$ 3,664.14 |
| REPARACIÓN DE CALLE PRINCIPAL COLONIA JARDINES DE SAN MARCOS | 2003 | \$ 661.92 |
| ALUMBRADO PUBLICO EN COLONIA Y COMUNIDADES DE SAN MARCOS | 2003 | \$ 18,730.50 |
| CONSTRUCCIÓN DE MURO EN AV. EL CÓNDROR COL. MARABÚ SUR | 2003 | \$ 1,192.95 |
| REPARACIÓN DE CALLE Y CÁRCAVAS COL. 10 DE OCTUBRE PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA | 2003 | \$ 87,970.45 |
| GASTOS DE PREINVERSIÓN | 2003 | \$ 64,943.16 |
| COLECTOR DE PASAJE ATACATL COL. EL TRANSITO 3 Y COL. EL MILAGRO | 2003 | \$ 96,377.10 |
| LEVANTAMIENTO DE LÍNEA DE BASE DEL DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN MUNICIPAL | 2003 | \$ 4,897.74 |
| INVERTIDO EN DÓLARES | | \$ 375,432.46 |
| INVERTIDO EN COLONES | | € 3,285,034.01 |

Fuente: Memoria de Labores 2003-2004

ANEXO N° 4

PRECURSORES DE LA CALIDAD

| Precursores | Filosofía | Enfoque | A través de |
|---------------------------|---|---|--|
| Dr. Edwards Deming | <ul style="list-style-type: none"> ● Se especializó en la conceptualización, diseño y práctica de la administración en base a la calidad. | <ul style="list-style-type: none"> ● En el producto. | <ul style="list-style-type: none"> ● 14 Puntos de Deming. |
| Dr. Joseph Juran | <ul style="list-style-type: none"> ● Fundamento la administración de la calidad en la importancia del recurso humano. | <ul style="list-style-type: none"> ● En el producto. | <ul style="list-style-type: none"> ● La trilogía de Juran. |
| Dr. Kaoru Ishikawa | <ul style="list-style-type: none"> ● Estableció la importancia de los métodos estadísticos para el control de la calidad. | <ul style="list-style-type: none"> ● En el producto. | <ul style="list-style-type: none"> ● 7 herramientas estadísticas de Ishikawa. |
| Dr. Philip Crosby | <ul style="list-style-type: none"> ● Su aporte esta orientado en las áreas de la administración y de la alta dirección, declaró que a través del recurso humano se logran los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ● En el producto y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> ● 4 fundamentos de Crosby. |

Fuente: Elaboración propia del grupo.

ANEXO N° 5

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

Objetivo:

De la manera más atenta solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario; el cual tiene como propósito realizar un estudio para el "Diseño de un Programa de Calidad, Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de San Marcos".

Sus respuestas serán utilizadas solo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente.

I. Datos Generales

Sexo

Femenino _____

Masculino _____

Edad

a) 18-24 años _____

b) 25-31 años _____

c) 32-38 años _____

d) 39-45 años _____

e) 46 años a más _____

1. ¿Qué nivel de estudios posee?

a) Educación primaria _____

b) Educación secundaria _____

c) Bachillerato _____

d) Educación universitaria _____

e) Otros _____

Especifique: _____

2. ¿Qué puesto de trabajo desempeña?

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?

- a) 0 - 1 año _____
- b) 2 - 5 años _____
- c) 6 - 10 años _____
- d) 11- 15 años _____
- e) 16 años a más _____

II. Datos Específicos

4. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce la Visión de la Alcaldía?

Si _____ No _____

6. ¿Conoce los Objetivos de la Alcaldía?

Si _____ No _____ Algunos _____

7. ¿Conoce la Estructura Organizativa de la Institución?

Si _____ No _____

8. ¿Cuáles de los siguientes documentos técnicos administrativos posee la Alcaldía?

- a) Manual de procedimientos _____
 - b) Manual de Organización _____
 - c) Manual de Descripción de Puestos _____
 - d) Programas _____
 - e) Otros _____
- Especifique _____

12. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas y ambientales de la Alcaldía?

- a) Excelentes _____
- b) Buenas _____
- c) Regulares _____
- d) Deficientes _____

13. ¿Qué tipo de incentivos motivacionales recibe actualmente?

14. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la Alcaldía; para mejorar la atención del servicio a los usuarios?

- a) Mensualmente _____
- b) Trimestralmente _____
- c) Anualmente _____
- d) Rara vez _____
- e) Nunca _____

15. ¿Qué tipo de capacitación considera usted que deberían impartirle para mejorar la calidad en el servicio?

III. Ficha de Control

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Nombre del Entrevistador: _____ | Hora: _____ |
| Lugar de la Entrevista: _____ | Fecha: _____ |
| Observaciones: _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

ANEXO N° 6

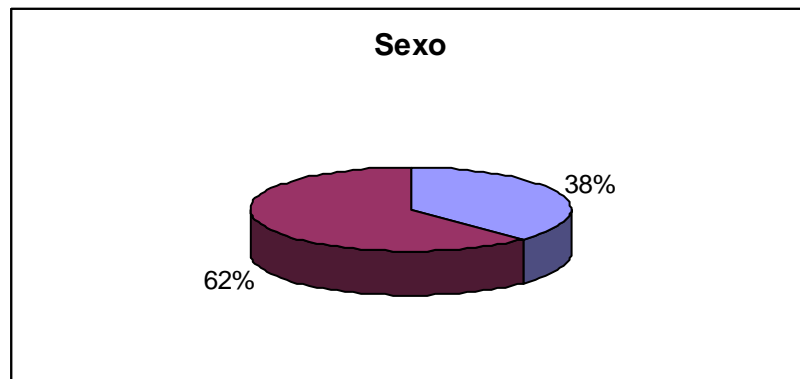
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN MARCOS

I. Datos Generales

Sexo

Cuadro N° 1

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Femenino | 9 | 38.0 |
| Masculino | 15 | 62.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



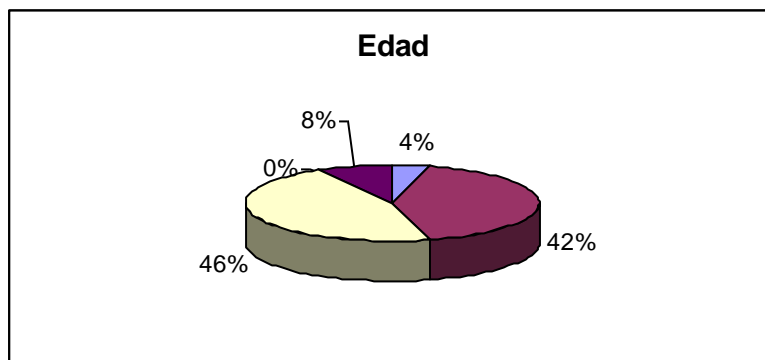
Análisis:

En su mayoría los empleados encuestados fueron del sexo masculino; esto debido a que en los Departamentos involucrados en la investigación la mayor parte esta conformado por hombres; y una pequeña porción la constituyen las mujeres.

Edad

Cuadro N° 2

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------|------------|--------------|
| a) 18-24 años | 1 | 4.0 |
| b) 25-31 años | 10 | 42.0 |
| c) 32-38 años | 11 | 46.0 |
| d) 39-45 años | 0 | 0 |
| e) 46 años a más | 2 | 8.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

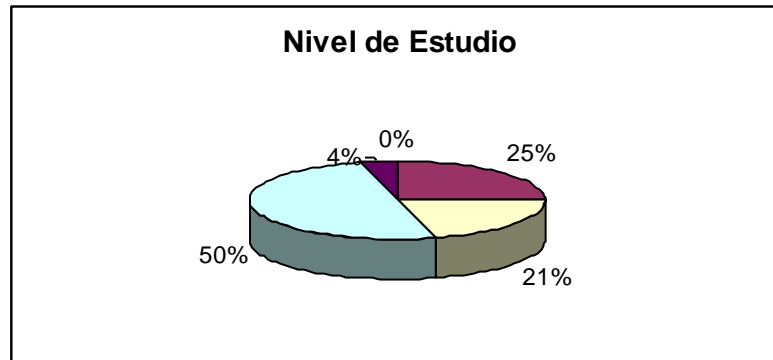
La mayor parte de los empleados encuestados posee edades que oscilan entre 25 a 38 años; y sólo una minoría tiene edades entre 18 a 24 años.

1. ¿Qué nivel de estudios posee?

Objetivo: Conocer el nivel académico que poseen los empleados de la Alcaldía.

Cuadro N° 3

| Opciones | Frecuencia | F% |
|----------------------------|------------|--------------|
| a) Educación Primaria | 0 | 0 |
| b) Educación Secundaria | 6 | 25.0 |
| c) Bachillerato | 5 | 21.0 |
| d) Educación Universitaria | 12 | 50.0 |
| e) Otros | 1 | 4.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

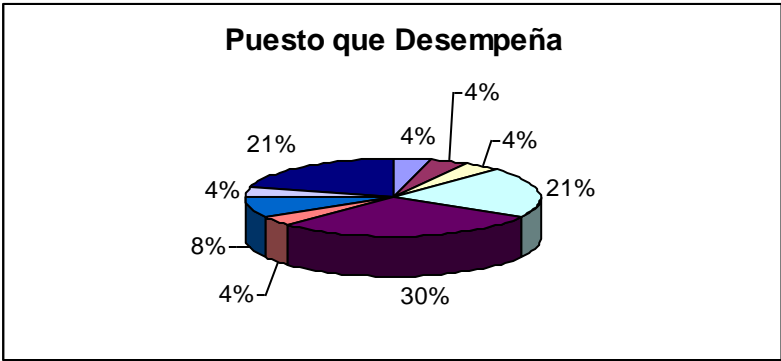
El gráfico anterior refleja que la mitad de los empleados posee educación universitaria; lo cual es favorable para la Institución ya que permite que los empleados apliquen sus conocimientos técnicos en el desarrollo de sus actividades, mientras el resto de los empleados afirma tener educación media y educación secundaria.

2. ¿Qué puesto de trabajo desempeña?

Objetivo: Identificar el puesto de trabajo que desempeña cada empleado en su departamento.

Cuadro N° 4

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---|-------------------|--------------|
| -Gerente General | 1 | 4.0 |
| -Sub-Gerente Administrativo Financiero | 1 | 4.0 |
| -Sub-Gerente de Servicio Municipales | 1 | 4.0 |
| -Jefes de Departamentos | 5 | 21.0 |
| -Auxiliares de Departamentos | 7 | 30.0 |
| -Técnico de Catastro | 1 | 4.0 |
| -Inspectores de Catastro | 2 | 8.0 |
| -Encargado de Impuesto | 1 | 4.0 |
| -Promotores Sociales | 5 | 21.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

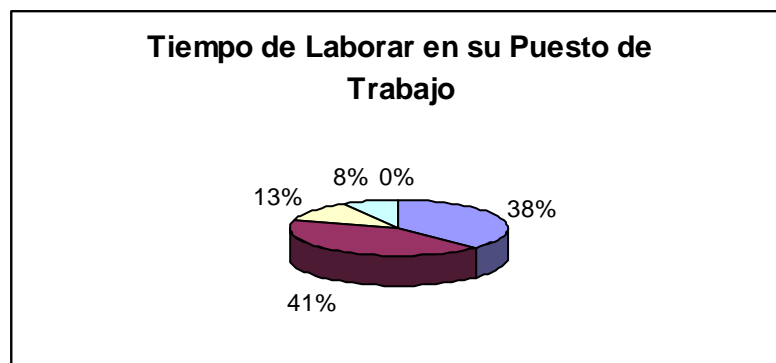
El gráfico anterior refleja que el puesto de trabajo que mayor número de empleados posee es el cargo de Auxiliar de Departamento; debido a que son ellos los encargados de ofrecer el servicio a los usuarios.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?

Objetivo: Detectar la estabilidad laborar que tienen los empleados de la Alcaldía en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 5

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------|------------|--------------|
| a) 0 - 1 año | 9 | 38.0 |
| b) 2 - 5 años | 10 | 41.0 |
| c) 6 - 10 años | 3 | 13.0 |
| d) 11- 15 años | 2 | 8.0 |
| e) 16 años a más | 0 | 0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los empleados tiene de laborar en la Alcaldía de 2 a 5 años; esto como consecuencias al constante cambio de Gobierno Municipal.

II. Datos Específicos

4. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Objetivo: Percibir si los empleados conocen la Misión de la Alcaldía.

Cuadro N° 6

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 12 | 50.0 |
| No | 12 | 50.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

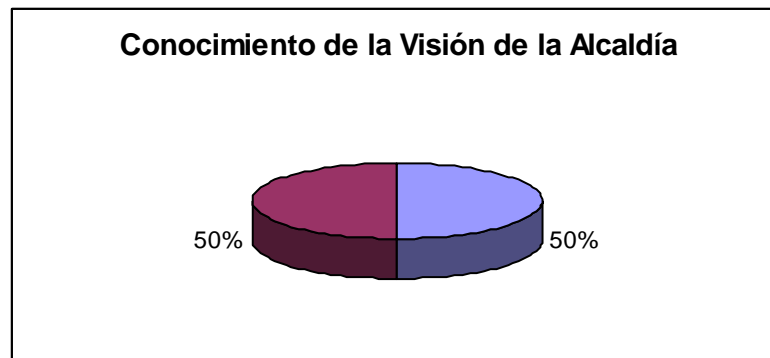
Según los datos obtenidos en la investigación, la mitad de los empleados de la Alcaldía expresan conocer la Misión de la Institución y un porcentaje similar dice no conocerla; lo que es preocupante por que denota que no están familiarizados con la función básica de la Municipalidad.

5. ¿Conoce usted la Visión de la Alcaldía?

Objetivo: Saber si los empleados conocen la Visión de la Alcaldía.

Cuadro N° 7

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 12 | 50.0 |
| No | 12 | 50.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

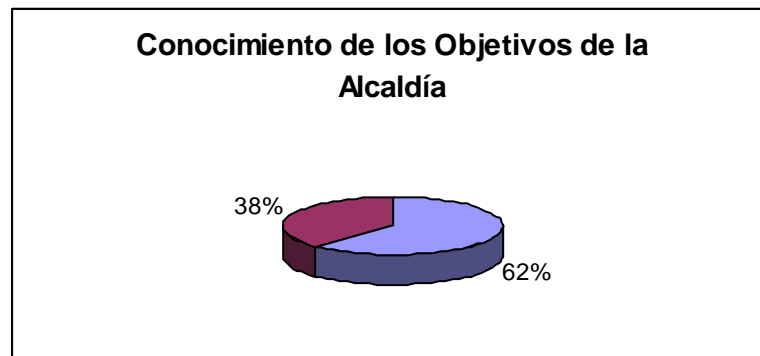
La investigación refleja que el 50% de los empleados conoce la Visión de la Alcaldía y un igual porcentaje menciona no conocerla, siendo esto preocupante; ya que demuestra el poco conocimiento del nivel de aspiración que tiene la Municipalidad.

6. ¿Conoce usted los Objetivos de la Alcaldía?

Objetivo: Evaluar si los empleados conocen los Objetivos de la Alcaldía.

Cuadro N° 8

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 15 | 62.0 |
| No | 9 | 38.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

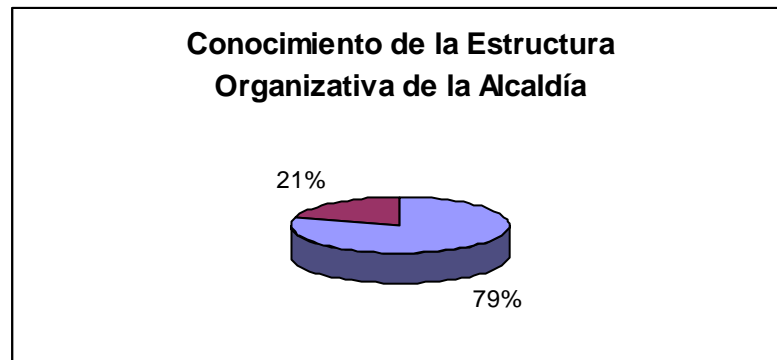
El gráfico anterior muestra que la mayor parte de los empleados de la Institución están familiarizados con los Objetivos de la Municipalidad, los cuales han sido mencionados por los Jefes de Departamentos; mientras el porcentaje restante dice no conocerlos.

7. ¿Conoce la Estructura Organizativa de la Institución?

Objetivo: Saber si los empleados conocen la Estructura Organizativa de la Alcaldía

Cuadro N° 9

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 19 | 79.0 |
| No | 5 | 21.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

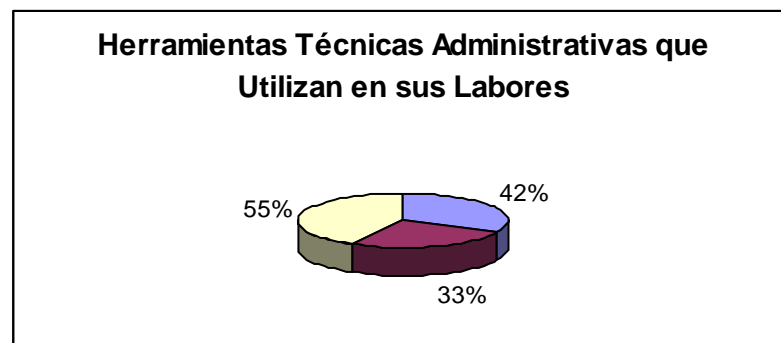
La mayoría de los empleados afirman que conocen la Estructura Organizativa de la Municipalidad; por lo que tienen claridad sobre los niveles de autoridad y las diferentes áreas con las que se relacionan en su puesto de trabajo y sólo una mínima cantidad de la muestra expresa que no.

8. ¿Cuáles de los siguientes documentos técnicos administrativos posee la Alcaldía?

Objetivo: Verificar si los empleados de la Alcaldía cuentan con herramientas administrativas que permita desarrollar sus labores de forma adecuada.

Cuadro N° 10

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------------------------|------------|------|
| a)Manual de procedimientos | 10 | 42.0 |
| b)Manual de Organización | 8 | 33.0 |
| c)Manual de Descripción de Puestos | 13 | 55.0 |



Análisis:

Los datos obtenidos en la investigación refleja que la mayoría de los empleados tiene conocimientos de que la Alcaldía cuenta con Manuales Administrativos, entre los que se pueden mencionar: Manual de Descripción de Puestos, de Procedimientos y de Organización.

9. ¿Qué recursos necesita en su puesto de trabajo para realizar sus actividades?

Objetivo: Identificar los recursos que necesita el empleado para realizar sus labores.

Cuadro N° 11

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------|------------|------|
| Recursos Humanos | 7 | 29.0 |
| Recursos Físicos | 21 | 88.0 |



Análisis:

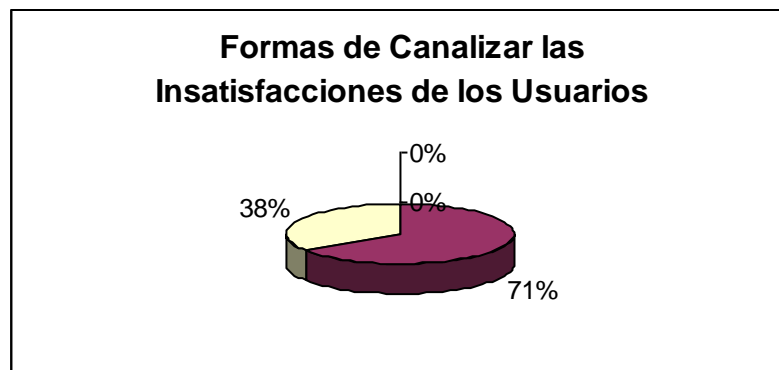
De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los empleados manifiestan necesitar Recursos Físicos para el desarrollo de sus actividades y sólo una pequeña porción dice precisar de Recursos Humanos.

10.¿De qué forma canalizan las insatisfacciones o quejas de los usuarios?

Objetivo: Investigar los medios que utiliza la Alcaldía para recibir las insatisfacciones y quejas de los usuarios.

Cuadro N° 12

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------------|------------|------|
| a)Buzón de sugerencias | 0 | 0.0 |
| b)Verbalmente | 17 | 71.0 |
| c)Reuniones | 9 | 38.0 |
| d)Otras | 0 | 0.0 |



Análisis:

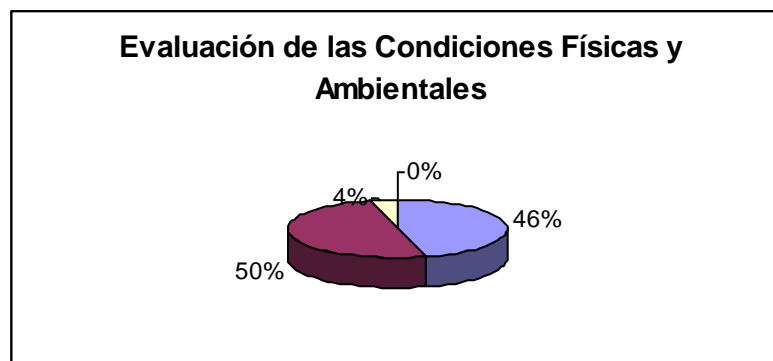
El gráfico anterior muestra que la forma de canalizar las insatisfacciones de los usuarios es verbalmente; ya que no existe buzón de sugerencias que le permita al ciudadano expresar sus opiniones y sugerencias.

11.¿Cómo considera usted las condiciones físicas y ambientales de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer como evalúan los empleados las condiciones físicas y ambientales de la Alcaldía.

Cuadro N° 13

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---------------|------------|--------------|
| a)Excelentes | 11 | 46.0 |
| b)Buenas | 12 | 50.0 |
| c)Regulares | 1 | 4.0 |
| d)Deficientes | 0 | 0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

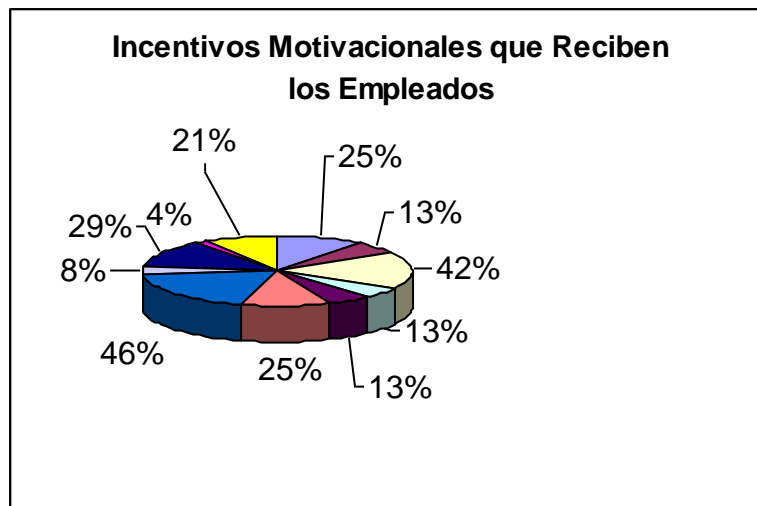
La mayoría de los empleados califican las Condiciones Físicas y Ambientales entre excelentes y buenas; debido a que cuentan con una estructura antisísmica y una adecuada distribución de planta; así como también con una conveniente ventilación e iluminación y sólo una minoría la considera regulares.

12.¿Qué tipo de incentivos motivacionales recibe actualmente?

Objetivo: Identificar que tipos de incentivos motivacionales reciben los empleados de la Alcaldía.

Cuadro N° 14

| Opciones | Frecuencia | F% |
|----------------------------|------------|------|
| Vacaciones | 6 | 25.0 |
| Estabilidad Laboral | 3 | 13.0 |
| Capacitaciones | 10 | 42.0 |
| Viáticos | 3 | 13.0 |
| Transporte | 3 | 13.0 |
| Bono Escolar | 6 | 25.0 |
| Celebraciones | 11 | 46.0 |
| Ambiente Laboral Agradable | 2 | 8.0 |
| Compensaciones Salariales | 7 | 29.0 |
| Aumento Salarial | 1 | 4.0 |
| Ninguno | 5 | 21.0 |



Análisis:

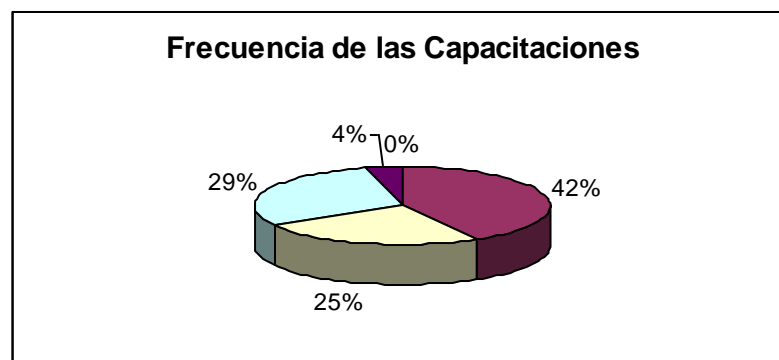
Los resultados obtenidos en la investigación señalan que los incentivos motivacionales que reciben los empleados de la Alcaldía son: Celebraciones, Capacitaciones, Compensaciones salariales, entre otros; lo cual los mantiene motivados y crea en ellos una conducta que se refleja en el buen desempeño laboral.

13.¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la Alcaldía; para mejorar la atención del servicio a los usuarios?

Objetivo: Determinar la frecuencia en que los empleados reciben capacitación por parte de la Institución para mejorar la atención hacia los usuarios.

Cuadro N° 15

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------------|------------|--------------|
| a) Mensualmente | 0 | 0 |
| b) Trimestralmente | 10 | 42.0 |
| c) Anualmente | 6 | 25.0 |
| d) Rara vez | 7 | 29.0 |
| e) Nunca | 1 | 4.0 |
| Total | 24 | 100.0 |



Análisis:

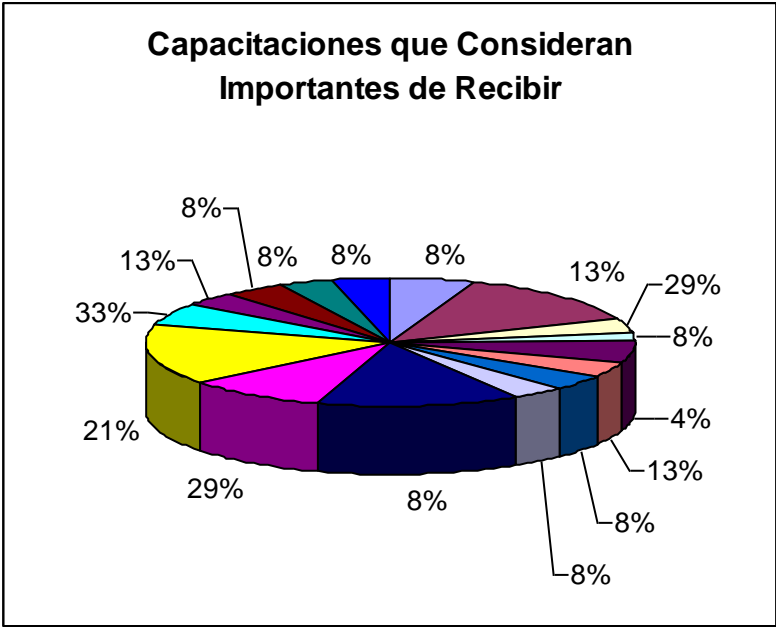
La mayoría de los empleados mencionan que reciben capacitaciones por parte de la Alcaldía de forma trimestral; sin embargo la frecuencias de capacitaciones dependen de las necesidades de cada Departamento.

14.¿Qué tipo de capacitación considera usted que deberían impartirle para mejorar la calidad en el servicio?

Objetivo: Investigar el tipo de capacitación que los empleados consideran necesaria para mejorar la calidad en el servicio.

Cuadro N° 16

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---|------------|------|
| - Programas de Desarrollo Comunitarios | 3 | 13.0 |
| - Sistematización de Información | 7 | 29.0 |
| - Formulación de Planes | 2 | 8.0 |
| - Control de Seguimiento y Aspectos Legales | 1 | 4.0 |
| - Primeros Auxilios | 3 | 13.0 |
| - Inversión a la Comunidad | 2 | 8.0 |
| - Organización Comunal | 2 | 8.0 |
| - Elaboración y Supervisión de Proyectos | 2 | 8.0 |
| - Relaciones Humanas | 7 | 29.0 |
| - Trabajo en Equipo | 5 | 21.0 |
| - Atención al Cliente | 8 | 33.0 |
| - Optimización Efectiva del Tiempo | 3 | 13.0 |
| - Liderazgo | 2 | 8.0 |
| - Contabilidad | 2 | 8.0 |
| - Salud e Higiene | 2 | 8.0 |
| - Abstinencia | 2 | 8.0 |



Análisis:

El gráfico anterior indica que las capacitaciones que le deberían impartir a los empleados para mejorar la calidad en el servicio son: Capacitaciones en Atención al Cliente, sistematización de la Información, Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo, entre otros.

ANEXO N° 7

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

Objetivo:

De la manera más atenta solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario; el cual tiene como propósito realizar un estudio para el "Diseño de un Programa de Calidad, Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios de la Alcaldía Municipal de San Marcos".

Sus respuestas serán utilizadas solo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente.

I. Datos Generales

Sexo

Femenino _____

Masculino _____

¿Qué nivel de estudios posee?

a) Educación primaria _____

b) Educación secundaria _____

c) Bachillerato _____

d) Educación universitaria _____

e) Otros _____

Especifique _____

II. Datos Específicos

1. ¿De los servicios que le ofrecen en la Alcaldía cual utiliza con mayor frecuencia?

2. ¿Considera adecuado el lugar donde espera para recibir el servicio?

Si _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Las personas que le atienden le ayudan a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

4. ¿Le ofrecen el servicio en un tiempo oportuno?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

5. ¿Qué características prefiere al momento de recibir el servicio?

a) Agilidad _____

b) Amabilidad _____

c) Respeto _____

d) Disposición _____

e) Responsabilidad _____

f) Eficiencia _____

g) Otros _____

Especifique: _____

6. ¿En qué departamentos de la Alcaldía le atienden mejor?

a) Tesorería _____

b) Cuentas Corrientes _____

c) Catastro de Propósito Tributario _____

d) Desarrollo Socioeconómico _____

e) Sección de Registro y Estado familiar _____

7. ¿En qué forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe como usuario?

a) Buzón de sugerencias _____

b) Verbalmente _____

c) Otros _____

Especifique: _____

8. ¿Qué le gustaría que mejorara la Alcaldía para ofrecer un servicio eficiente?

9. ¿Cómo considera el servicio que le ofrecen en la Alcaldía Municipal de San Marcos?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Deficiente _____

III. Ficha de Control

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Nombre del Entrevistador: _____ | Hora: _____ |
| Lugar de la Entrevista: _____ | Fecha: _____ |
| Observaciones: _____ | |
| _____ | |

ANEXO N° 8

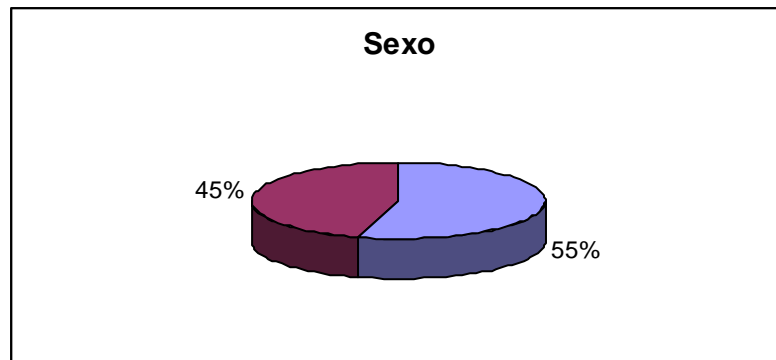
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN MARCOS

I. Datos Generales

Sexo

Cuadro N° 1

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Femenino | 84 | 55.0 |
| Masculino | 70 | 45.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

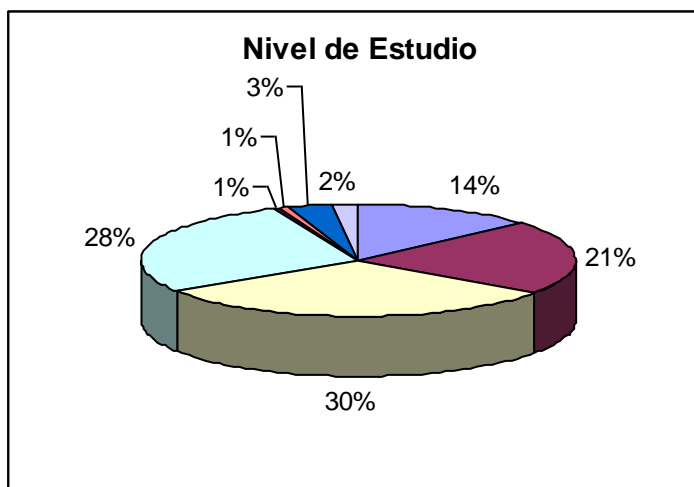
En su mayoría los usuarios encuestados son del sexo femenino y la parte restante corresponde al sexo masculino.

¿Qué nivel de estudios posee?

Objetivo: Conocer el grado académico que poseen los usuarios de la Alcaldía.

Cuadro N° 2

| Opciones | Frecuencia | F% |
|----------------------------|------------|--------------|
| e) Educación Primaria | 21 | 14.0 |
| f) Educación Secundaria | 33 | 21.0 |
| g) Bachillerato | 47 | 30.0 |
| h) Educación Universitaria | 43 | 28.0 |
| i) Jubilados | 1 | 1.0 |
| j) Secretaria | 1 | 1.0 |
| k) Ama de casa | 5 | 3.0 |
| l) Oficios Varios | 3 | 2.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

La mayor parte de los usuarios encuestados poseen educación media, seguidamente por la categoría de educación universitaria y educación secundaria.

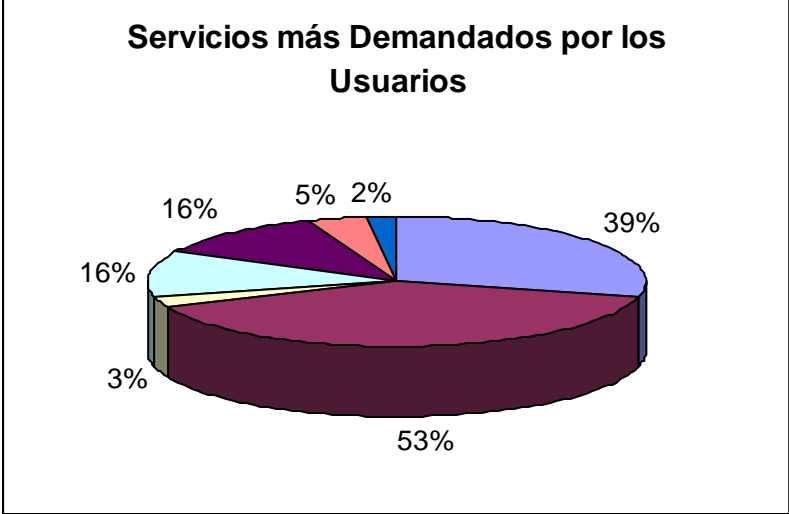
II. Datos Específicos

1. ¿De los servicios que brinda la Alcaldía cual utiliza con mayor frecuencia?

Objetivo: Conocer los servicios más demandados por los usuarios de la Alcaldía.

Cuadro N° 3

| Opciones | Frecuencia | F% |
|-----------------------------|------------|------|
| a) Solicitud de Partidas | 60 | 39.0 |
| b) Pago de Impuestos | 82 | 53.0 |
| c) Gestión de Proyectos | 5 | 3.0 |
| d) Permisos de Construcción | 24 | 16.0 |
| e) Reclamos | 24 | 16.0 |
| f) Registro de Terrenos | 8 | 5.0 |
| g) Inspección de Terrenos | 4 | 2.0 |



Análisis:

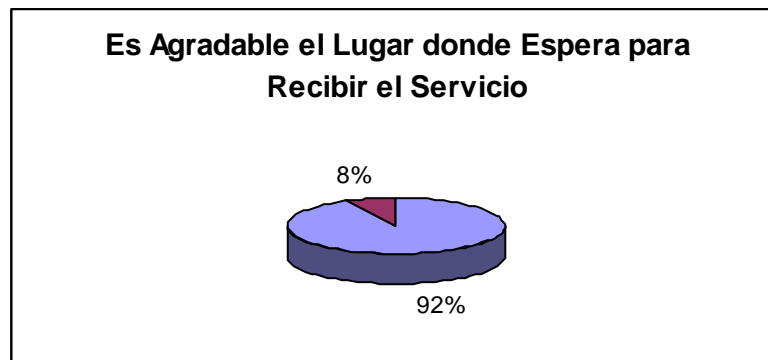
El gráfico anterior indica que los servicios más demandados por los usuarios de la Alcaldía son: Pago de Impuesto y Solicitud de Partida, esto debido a que el cobro de impuestos se realiza mensualmente y las partidas las solicitan los usuarios constantemente para realizar diferentes trámites externos.

2. ¿Considera adecuado el lugar donde espera para recibir el servicio?

Objetivo: Identificar si es agradable para los usuarios el lugar donde espera para recibir el servicio.

Cuadro N° 4

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| Si | 142 | 92.0 |
| No | 12 | 8.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

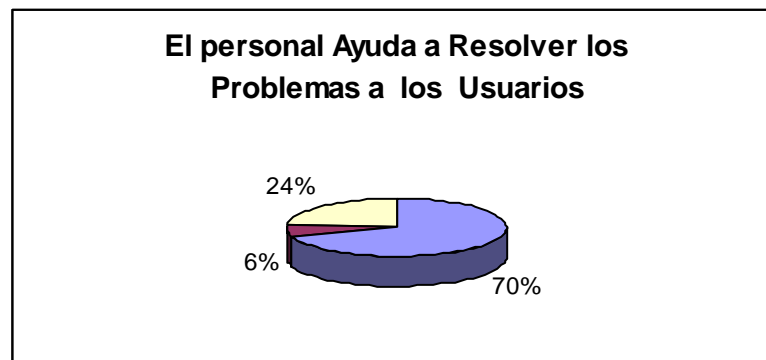
La mayoría de los empleados consideran adecuado el lugar donde esperan para recibir el servicio; ya que la Municipalidad tiene una estructura antisísmica, con una buena distribución de planta, y con una conveniente ventilación e iluminación; una pequeña porción dice que no.

3. ¿Las personas que le atienden le ayudan a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Objetivo: Determinar si el personal de la Alcaldía ayuda a los usuarios a solucionar sus problemas.

Cuadro N° 5

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---------------|------------|--------------|
| Si | 108 | 70.0 |
| No | 9 | 6.0 |
| Algunas veces | 37 | 24.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

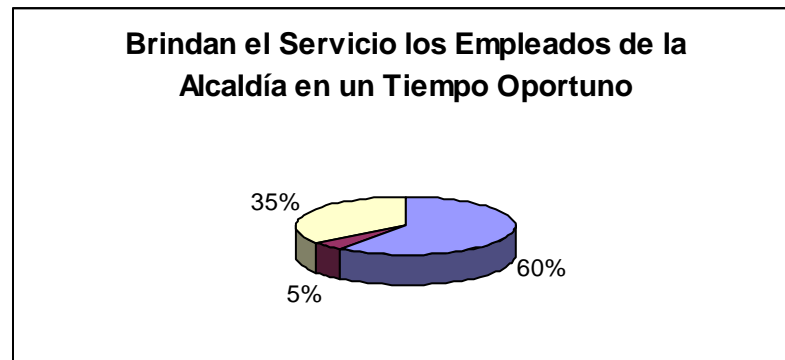
De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor parte de los usuarios expresan que los empleados le ayudan a solucionar sus problemas como lo esperan, mientras el resto de los usuarios afirman que sólo algunas veces.

4. ¿Le brindan el servicio en un tiempo oportuno?

Objetivo: Verificar si el servicio es brindado a los usuarios en un tiempo considerable.

Cuadro N° 6

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---------------|------------|--------------|
| Si | 93 | 60.0 |
| No | 7 | 5.0 |
| Algunas veces | 54 | 35.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

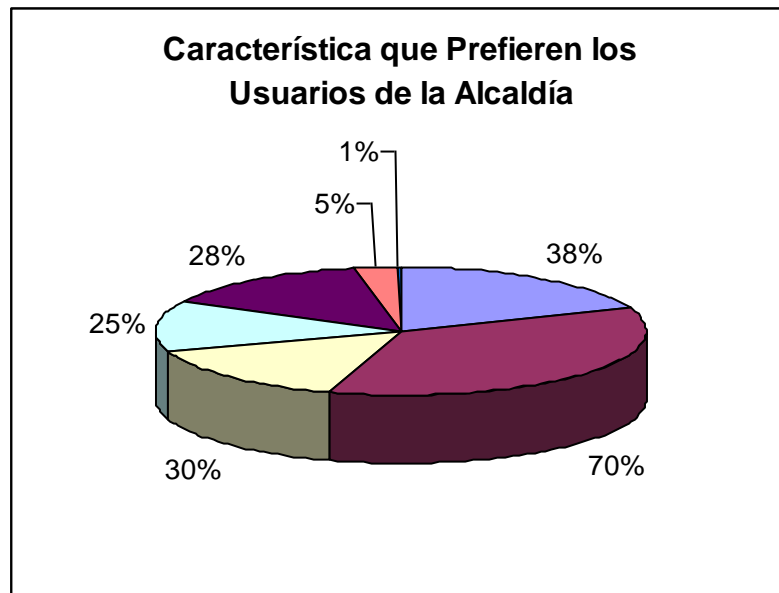
El gráfico anterior muestra que la mayoría de los usuarios reciben el servicio en un tiempo oportuno; ya que no tienen que esperar mucho tiempo para ser atendidos.

5. ¿Qué características prefiere al momento de recibir el servicio?

Objetivo: Identificar las características del personal de la Alcaldía que los usuarios prefieren al momento de recibir el servicio.

Cuadro N° 7

| Opciones | Frecuencia | F% |
|-------------------|-------------------|-----------|
| - Agilidad | 58 | 38.0 |
| - Amabilidad | 108 | 70.0 |
| - Respeto | 46 | 30.0 |
| - Disposición | 39 | 25.0 |
| - Responsabilidad | 43 | 28.0 |
| - Eficiencia | 8 | 5.0 |
| - Otros | 1 | 1.0 |



Análisis:

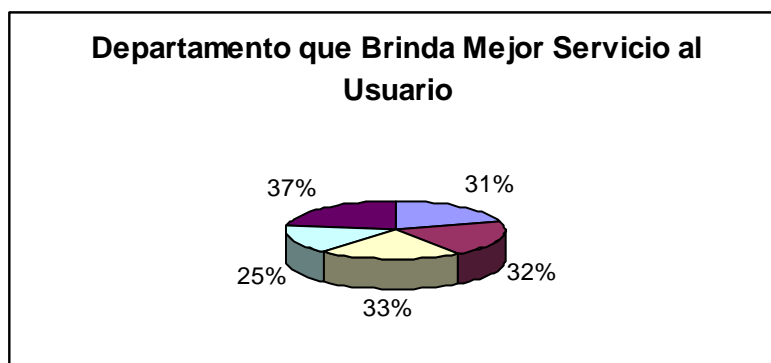
Los usuarios manifiestan que las características que prefieren al momento de recibir un servicio en orden prioritario son: Amabilidad, Agilidad, Respeto, entre otros.

6. ¿En qué departamentos de la Alcaldía le atienden mejor?

Objetivo: Identificar el departamento de la Alcaldía que brinda mejor atención a los usuarios.

Cuadro N° 8

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---|------------|------|
| - Tesorería | 49 | 31.0 |
| - Cuentas Corrientes | 50 | 32.0 |
| - Catastro de Propósito Tributario | 51 | 33.0 |
| - Desarrollo Socioeconómico | 39 | 25.0 |
| - Sección de Registro y Estado familiar | 57 | 37.0 |



Análisis:

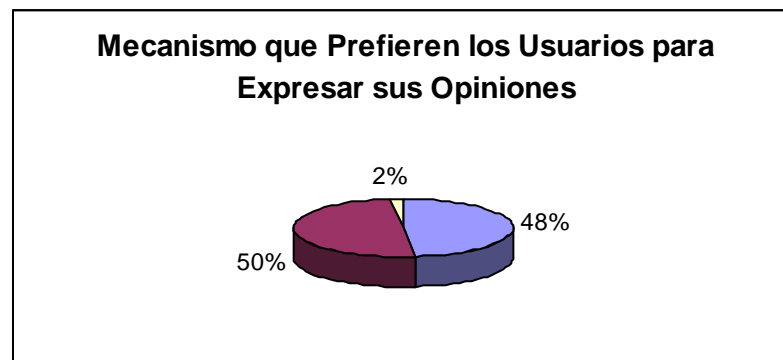
Los usuarios opinan que los Departamentos de la Alcaldía que le atienden mejor son: Departamento Otros Servicios Municipales (Sección de Registro y Estado Familiar), Catastro de Propósito Tributario y Cuentas Corrientes.

7. ¿En qué forma le gustaría que se le permitiera expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe como usuario?

Objetivo: Conocer los mecanismos que los usuarios prefieren para expresar sus opiniones o sugerencias acerca del servicio.

Cuadro N° 9

| Opciones | Frecuencia | F% |
|------------------------|------------|--------------|
| - Buzón de sugerencias | 74 | 48.0 |
| - Verbalmente | 77 | 50.0 |
| - Teléfono | 3 | 2.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

El gráfico anterior refleja que la mayoría de los usuarios les gustaría que se les permitiera expresar sus opiniones y sugerencias acerca del servicio ofrecido en la Alcaldía; ya sea verbalmente o por medio de un buzón de sugerencias; y un minoría opina que debería ser vía teléfono.

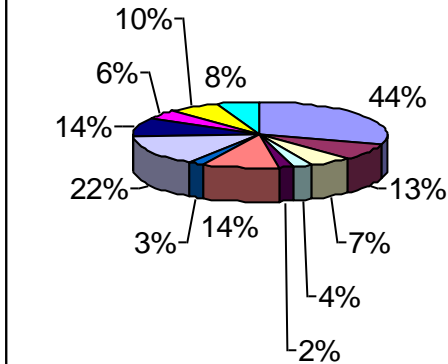
8. ¿Qué le gustaría que mejorara la Alcaldía para ofrecer un servicio eficiente?

Objetivo: Recibir sugerencias de los usuarios sobre las mejoras en los procesos a fin de ofrecer un servicio más eficiente.

Cuadro N° 10

| Opciones | Frecuencia | F% |
|---|------------|------|
| a) Servicio al cliente | 68 | 44.0 |
| b) Tecnología | 20 | 13.0 |
| c) Mayor control de los registros de pago | 12 | 7.0 |
| d) Control en el orden de llegada de los usuarios | 6 | 4.0 |
| e) Medios para expresar las opiniones | 4 | 2.0 |
| f) Detallar los pagos en los recibos | 22 | 14.0 |
| g) Acercamiento a la comunidad | 5 | 3.0 |
| h) Disponibilidad de efectivo (monedas y billetes) al momento de cancelar | 34 | 22.0 |
| i) Que los documentos no tengan errores de digitación | 22 | 14.0 |
| j) Que respondan con prontitud a las quejas o sugerencias | 10 | 6.0 |
| k) Que contraten más personal para la atención al cliente | 15 | 10.0 |
| l) Abstinencia | 13 | 8.0 |

Aspectos que le Gustaría que Mejorara la Alcaldía



Análisis:

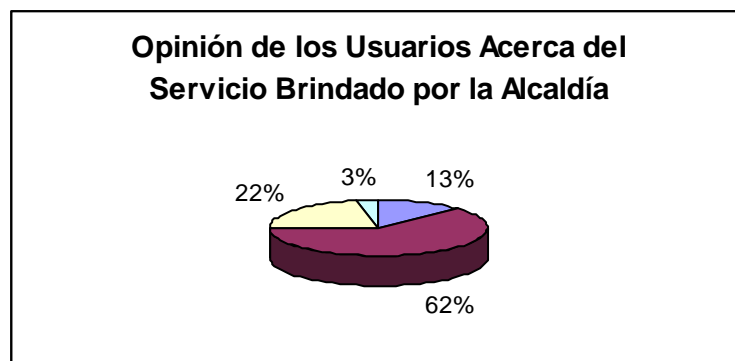
De acuerdo a los resultados de la investigación los usuarios afirman que los aspectos que le gustaría que mejorara la Alcaldía para ofrecer un mejor servicio son: La atención al cliente, que exista disponibilidad de efectivo al momento de cancelar, que los documentos no tengan errores, entre otros.

9. ¿Cómo considera el servicio que le ofrecen en la Alcaldía Municipal de San Marcos?

Objetivo: Captar la opinión que tienen los usuarios acerca del servicio que brinda la Alcaldía.

Cuadro N° 11

| Opciones | Frecuencia | F% |
|--------------|------------|--------------|
| - Excelente | 20 | 13.0 |
| - Bueno | 95 | 62.0 |
| - Regular | 34 | 22.0 |
| - Deficiente | 5 | 3.0 |
| Total | 154 | 100.0 |



Análisis:

El gráfico anterior refleja que la opinión de la mayoría de los usuarios acerca del servicio ofrecido por la Alcaldía es considerada entre bueno y regular; lo que indica que es necesario implementar un Programa de Calidad que permita alcanzar la excelencia en el servicio.

ANEXO N° 9

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



ENTREVISTA DIRIGIDAS A LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.

1. ¿Qué nivel de estudios posee?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto de trabajo?
3. Mencione la Misión de la Alcaldía
4. Mencione la Visión de la Alcaldía
5. Mencione los objetivos de la Alcaldía
6. Mencione las políticas de la Institución
7. Mencione los Proyectos Institucionales
8. ¿Cuenta la Alcaldía con un Presupuesto destinado a la prestación del Servicio?
9. ¿Cuáles documentos técnicos administrativos posee la Alcaldía?
10. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan en su departamento?
11. ¿Se ha definido quienes son los responsables de cada una de las áreas del servicio?
12. ¿Qué recursos necesita en su departamento para realizar sus funciones de trabajo para realizar sus actividades?

13. ¿Quién toma las decisiones sobre las mejoras en los procesos de trabajo y servicio que se ofrecen a los usuarios?
14. ¿Qué tipo de incentivos motivacionales recibe actualmente?
15. ¿Con qué frecuencia se capacita a los empleados de la Alcaldía para mejorar la Calidad en el Servicio a los usuarios?
16. ¿Qué tipo de capacitación considera que deberían impartirle a los empleados para mejorar la Calidad en el Servicio?
17. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño del trabajo de los empleados?
18. ¿De que forma se evalúa en la Alcaldía el desempeño de los empleados?
19. ¿Cómo considera las condiciones físicas y ambientales de la Alcaldía?
20. ¿De qué forma canalizan las insatisfacciones o quejas de los usuarios?
21. ¿Cómo se resuelven las insatisfacciones o quejas de los usuarios?

ANEXO N° 10

FICHA DE OBSERVACIÓN

| FICHA DE OBSERVACIÓN | | | |
|---|-------------|--------------|---------------------|
| NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: _____ | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: _____ | | | |
| | RESPONSABLE | ACTTIVIDADES | RECURSOS UTILIZADOS |
| | | | |
| Nombre del Observador: _____ Hora: _____ | | | |
| Lugar de Observación : _____ Fecha: _____ | | | |
| Observaciones: _____ | | | |

Fuente: Elaboración Propia del Grupo