

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO”

ASESOR,
ING. CESAR AUGUSTO PALMA ALVARADO

PRESENTADO POR,
YOHANA DAYSI ESTELA LAUG MILLA
MAURICIO ERNESTO MONTERROSA ZAMORA
IMELDA MARIA CASTRO ORTIZ

OCTUBRE 2003

INDICE

Introducción	i
CAPITULO I.	
1. Generalidades-----	2
1.1Objetivos-----	2
1.1 Objetivo General -----	2
1.2 Objetivos Específicos-----	2
1.2Alcances-----	2
1.2.1Alcances-----	2
1.2.2Limitaciones -----	3
1.3 Importancia y Justificación-----	4
1.4Proyección Social-----	5
1.5Marco Conceptual -----	6
CAPITULO II.	
2. Antecedentes y Generalidades del Municipio de Soyapango-----	8
2.1 Antecedentes del Municipio-----	8
2.1.1 Historia del Municipio	8
2.1.2 Ubicación del Municipio-----	9
2.1.3 Vías de Comunicación-----	10
2.1.4 Desarrollo Urbano-----	11

2.1.5	Población -----	15
2.1.6	Actividad Económica Industria y Comercio-----	16
2.2	Generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango-----	19
2.2.1	Visión de la Alcaldía Municipal de Soyapango-----	19
2.2.2	Misión de la Alcaldía Municipal de Soyapango-----	20
2.2.3	Funciones de la Alcaldía Municipal de Soyapango-----	20
2.2.4	Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango-----	21
2.2.5	Número de Empleados por Departamento-----	23
2.2.6	Horario de Trabajo-----	25
2.3	Fondo FODES -----	25
2.3.1	Definición FODES----- -----	25
2.3.2	Distribución de Fondos FODES en el Área Metropolitana-----	30
2.4	Instituciones Relacionadas con la Alcaldía-----	31
2.4.1	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL-----	32
2.4.2	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal, ISDEM-----	35
2.4.3	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES-----	37

CAPITULO III.

3. Tópicos Generales del Servicio al Cliente y Clasificación de los Servicios Públicos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.	40
3.1 Globalización de los Servicios	40
3.2 Concepto de Servicio	41
3.3 Estructura del Servicio	42
3.4 Características del Servicio	45
3.4.1 Concepto de Cliente	46
3.4.2 ¿Qué es Servicio al Cliente?	48
3.5 Calidad en los Servicios	49
3.6 Clasificación General de los Servicios	51
3.6.1 Concepto de Servicios Públicos	52
3.7 Clasificación de los Servicios de la Alcaldía Municipal de Soyapango	53
3.7.1 Servicios Públicos Internos	55
3.7.2 Servicios Públicos Externos	62

CAPITULO IV.

4. Diagnóstico del Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.	67
4.1 Metodología de la Investigación	67
4.1.1 Diseño de la Investigación	70
4.1.2 Método para la Recolección de la Información	71
4.1.3 Determinación del Universo	72
4.1.4 Establecimiento de la Muestra	73
4.1.5 Instrumentos de la Investigación	75
4.2 Diagnóstico del Contribuyente	77

4.2.1	Características del Contribuyente-----	77
4.2.2	Nivel de Satisfacción del Contribuyente-----	78
4.3	Diagnóstico del Personal -----	78
4.3.1	Características del Personal-----	78
4.3.2	Estructura Organizativa -----	79
4.3.3	Capacitación -----	83
4.3.4	Motivación-----	84
4.4	Diagnóstico del Medio -----	85
4.4.1	Iluminación-----	85
4.4.2	Ventilación y Temperatura-----	85
4.4.3	Orden y Limpieza-----	86
4.4.4	Señalización-----	87
4.4.5	Mobiliario y Equipo-----	89
4.4.6	Distribución del Área de Trabajo-----	90
4.5	Diagnóstico de los Procedimientos Actuales del Dpto. de Cuentas Corrientes-----	92
4.5.1	Proceso Actual de Pago de Impuestos-----	92
4.5.2	Proceso Actual de Pago de Tasas-----	97
4.5.3	Proceso Actual de Pago de Impuestos Mediante un Plan de Pago-----	102
4.6	Presentación y Análisis de resultados-----	108

CAPITULO V.

5.	Alternativas de Solución para el Mejoramiento de los Servicios que presta el Departamento de Cuentas Corrientes-----	112
5.1	Planeación Municipal.-----	112
5.1.1	Proceso de planeación municipal-----	115
5.1.2	Plan municipal de desarrollo-----	118
5.1.3	Programación municipal-----	122
5.1.4	Instrumentación, seguimiento y evaluación de la planeación.-----	123

5.2	Plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes.-----	125
5.2.1	Objetivo General-----	125
5.2.2	Objetivos Específicos-----	126
5.2.3	Políticas del plan -----	126
5.2.4	Estrategias-----	127
5.3	Procedimiento a seguir para la normalización de los procesos de pago de impuestos, tasas municipales y pago de impuestos por medio de un plan de pago.-----	127
5.3.1	Presentación de las actividades para la normalización de los Procesos de pago de impuestos, tasas municipales y pago de impuestos por medio de un plan de pago.-----	128
5.3.2	Pasos para la normalización de los procesos de pago de impuestos, tasas municipales y pago de impuestos por medio de un plan de pago.-----	130
5.4	Procedimiento a seguir para el mejoramiento de las instalaciones y condiciones de trabajo del departamento de Cuentas Corrientes.-----	169
5.4.1	Presentación de la redistribución de las instalaciones y condiciones de trabajo del departamento de cuentas corrientes.-----	169
5.2	Pasos para la redistribución del espacio del departamento de cuentas corrientes.-----	170
5.5	Procedimiento a seguir para la reorganización de la estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes.-----	184
6.1	Presentación de la reorganización de la estructura organizativa del departamento de cuentas corrientes.-----	185
6.2	Pasos para la reorganización de la estructura organizativa del departamento de cuentas corrientes.-----	186
5.6	Procedimiento a seguir para implementar un programa de capacitación para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes.-----	204
5.6.1	Presentación del desarrollo del programa de capacitación.-----	207
7.2	Pasos para desarrollar la capacitación de los empleados	

	del departamento de cuentas corrientes.-----	208
5.7	Técnicas de monitoreo y seguimiento para el plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.-----	211

CAPITULO VI.

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	217
6.1	CONCLUSIONES-----	217
6.2	RECOMENDACIONES-----	220

APENDICE.

	TÓPICOS RELACIONADOS A LA PLANEACIÓN-----	223
	APENDICE A.-----	224
	APENDICE B.-----	227
	BIBLIOGRAFÍA-----	231
	GLOSARIO-----	234
	ANEXOS -----	240

ANEXO 1 A.	Ubicación del Municipio de Soyapango.
ANEXO 1 B.	Ubicación del Municipio de Soyapango.
ANEXO 2.	Tarjeta de Pago de Impuestos.
ANEXO 3.	Tarjeta de Pago de Tasas.
ANEXO 4.	Solvencia Municipal.
ANEXO 5.	Encuesta para los Contribuyentes.
ANEXO 6.	Encuesta para los Empleados.
ANEXO 7 A.	Guión de Entrevista.
ANEXO 7 B.	Guión de Entrevista.
ANEXO 8.	Programa para el desarrollo de la estrategia "A".

ANEXO 9. Programa para el desarrollo de la estrategia "B".

ANEXO 10. Costo total para las alternativas A, B y C.

INTRODUCCIÓN

El destino de una nación depende de sus habitantes y sus ideologías. Es decir, que los habitantes de una nación y específicamente los habitantes de cada uno de los municipios que existen en países como el nuestro, delinearán su propio futuro en armonía con cada uno de los gobiernos locales que ellos mismos han escogido; por lo que no es conveniente que las Alcaldías dejen a la deriva a estas personas, sino que requiere un esfuerzo conjuntamente planeado, tendiente a desarrollar y aprovechar de la mejor manera, todos los recursos disponibles para cada uno de los municipios, en bien de la misma localidad, de la Alcaldía y el país en general.

Muchos de los gobiernos municipales de nuestro país han venido experimentando la necesidad de contar con un plan elaborado específicamente para las áreas de servicio al cliente, de manera que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los contribuyentes que solicitan los diferentes servicios en las Alcaldías del país.

La mayoría de Alcaldías no cuentan con este tipo de plan, por lo que a diario reciben quejas y descontentos del trato y servicio que reciben los usuarios que solicitan los servicios que estas instituciones municipales ofrecen.

Tomando como premisa lo anterior, se elabora un plan para mejorar los servicios públicos que presta el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Soyapango, contando además con la ayuda de las autoridades de esta municipalidad, los empleados del departamento de Cuentas Corrientes y la opinión de los usuarios que visitan dicho departamento para realizar algún trámite que ahí se brinda. Es así, como este trabajo consta de seis capítulos, los cuales se detallan a continuación el contenido de cada uno de ellos.

En el capítulo uno, se expresan los objetivos del trabajo, también contiene aspectos fundamentales para ejecutar este tipo de investigación, tales como los alcances y

limitaciones. Además, se establece la importancia, justificación, e importancia social que conlleva la realización del mismo.

El capítulo dos, consta de los antecedentes y generalidades de la Alcaldía Municipal de Soyapango y del municipio mismo. En cuanto a los antecedentes del municipio, se detallan los puntos más importantes como su historia, ubicación, vías de comunicación, desarrollo urbano, población y actividad económica.

En lo relacionado a aspectos fundamentales que ayudarán al lector a conocer un poco más a la Alcaldía de Soyapango, se detallan algunos como su misión, visión, funciones, estructura organizativa e instituciones relacionadas con la misma.

En el capítulo tres, se presentan algunos tópicos generales del servicio al cliente, el concepto y características del servicio y cliente. También se presenta el concepto de servicios públicos y la clasificación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Soyapango, dándose a conocer el marco teórico que servirá de base para la creación de propuestas con el fin de mejorar los servicios del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Soyapango, el cual se expresa en el capítulo IV.

En el capítulo cuatro, se presenta el diagnóstico de la situación actual del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, y la metodología de la investigación. El desarrollo de este capítulo y el diagnóstico mismo, contiene el análisis de los procedimientos y diagramas de los procesos actuales de los servicios del departamento de Cuentas Corrientes, así como el análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a los empleados y contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes, y del medio en general.

El capítulo cinco, es prácticamente la culminación del documento, ya que en él se detalla la parte esencial de todo el trabajo. Este capítulo contiene el diseño del plan propuesto para mejorar los servicios que presta el departamento de Cuentas

Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en el cuál se incluyen básicamente los siguientes puntos: tópicos de la planeación, la planeación municipal, los objetivos del plan, sus políticas y estrategias. Además contiene los procedimientos y pasos para el desarrollo de cada estrategia. También contiene las técnicas de monitoreo y seguimiento que harán una evaluación de la información obtenida y servirá como retroalimentación para realizar mejoras continuas.

En el capítulo seis, se incluyen las conclusiones y recomendaciones más pertinentes, que de alguna manera beneficiarán positivamente el desarrollo efectivo de este plan.

Finalmente, como base de sustentación de todo trabajo, se presenta el glosario, la bibliografía y anexos, en términos de información y documentos utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES.

1. GENERALIDADES.

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un estudio en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango para proponer mejoras en el medio laboral y en la prestación de servicios internos de esta dependencia.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ❖ Disminuir el tiempo de atención al contribuyente cuando se presenta a solicitar los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes.

- ❖ Agilizar el proceso de pago de las cuentas municipales que corresponden a empresas y personas naturales.

- ❖ Establecer un procedimiento que considere los pasos dinámicos de los procesos de atención al contribuyente, para agilizar el servicio y lograra un orden lógico de atención a los contribuyentes.

- ❖ Rediseñar el área de trabajo del departamento de Cuentas Corrientes, tomando en cuenta criterios de seguridad, espacio cúbico, circulación y ergonomía, destinada a lograr la máxima comodidad para el contribuyente y el trabajador mismo.

1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.2.1 ALCANCES.

- ❖ Con este proyecto se pretende generar un plan a nivel de propuesta para el mejoramiento del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, dejando en manos de las autoridades de la Alcaldía su futura implementación de una manera eficaz y efectiva.

- ❖ Proponer que la base técnica del proyecto utilizada para la obtención de resultados, sea ejemplo en áreas similares dentro de la Alcaldía.

- ❖ Sugerir actualizar los procedimientos existentes, para mejorar los servicios que ofrece el departamento de Cuentas Corrientes; logrando la simplificación de cada trámite.

- ❖ Proponer que el impacto del proyecto trascienda de las diferentes ideologías políticas, colocando en primer plano las necesidades de los contribuyentes y empleados del departamento de Cuentas Corrientes.

1.2.2 LIMITACIONES.

- ❖ Resistencia de las personas entrevistadas a brindar información veraz.
Las personas consultadas tienden a guardar recelo en la información que proporcionan al analista, generalmente porque existe desconfianza y falta de credibilidad en solucionar los problemas, además existen personas que no poseen el tiempo necesario para responder a las preguntas hechas por el entrevistador.

- ❖ Vulnerabilidad al cambio de gestión municipal por fin de período.

La administración municipal elegida para un período de 3 años podría incidir en la aprobación de un proyecto como este, y hacer que los resultados generados no tengan continuidad.

❖ La carencia de información tangible, como es la distribución actual de los espacios de trabajo, datos estadísticos generales de la municipalidad y mapas geográficos recientes que respalden la problemática existente.

1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La importancia de realizar un plan de mejoramiento de los servicios públicos que presta el departamento de Cuentas Corrientes perteneciente a la Gerencia Financiera, consiste en que toda institución pública o privada tiene el reto y la responsabilidad de producir y ofrecer servicios de calidad y eficiencia para responder a una población cada día más exigente.

La función del departamento de Cuentas Corrientes es administrar toda la información de los contribuyentes inscritos y registrados en el municipio como base tributaria para hacer efectivo el cobro de tasas e impuestos, y generar ingresos que permitan responder a las necesidades institucionales, como también a las demandas de la población.

Dicho departamento atiende un promedio de 100 contribuyentes diarios los cuales realizan diferentes trámites. La base de datos o sistema de información con que cuenta el departamento no está actualizada y es una necesidad depurarla. Últimamente han habido algunas modificaciones pero no han sido suficientes para responder a la creciente demanda del municipio de Soyapango que cuenta con una extensión territorial de 29.72 Km² y 285,286 habitantes¹, un 53% de la población son mujeres y 47% de la población son hombres que habitan en un aproximado de

¹www.fundahungo.org.sv,2000.

74,000 viviendas, distribuidas en 260 colonias y comunidades de la zona sur y norte del municipio. Además, existen 7,500 empresas entre las que se encuentran 507 empresas grandes, 5,493 micronegocios y tiendas; 1,267 empresas medianas, y más de 4,000 microcomerciantes ubicados en mercados, aceras y calles, que elevan la carga de trabajo y que requieren una mejor atención.

Es importante mencionar, que en el período del año 2001², los ingresos de la municipalidad fueron 51 millones de colones y los egresos 63 millones de colones.

En ese mismo período los ingresos en concepto de impuestos fueron 6.7 millones de colones, 36.6 millones de colones en tasas y 7.7 millones de colones en concepto de subsidio y donativos a través del fondo municipal FODES, lo cual respalda la magnitud que presenta el municipio considerado como el segundo municipio más importante del país.

Asimismo, se considera un estudio de utilidad, porque serviría como modelo a seguir por otras municipalidades y dependencias de la misma Alcaldía. A la vez, es viable, primero, porque el área de investigación es flexible para la recopilación de fuentes de información, y segundo porque permitirá la aplicación de técnicas de ingeniería útiles a la sociedad.

1.4 PROYECCION SOCIAL.

Debido a que instituciones como la Universidad Don Bosco, se han mostrado accesibles con las iniciativas de participación ciudadana, como la Alcaldía ha establecido una estrecha relación con los profesionales que tienen interés de aportar conocimientos y habilidades que ayuden a satisfacer las diferentes necesidades de la población; esta investigación es considerada un eslabón entre la Universidad Don Bosco y la comunidad que permitirá ayudar o fortalecer los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes perteneciente a la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

² Fuente: Memoria de Labores de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Mayo 2000 - Mayo 2001.

La Universidad Don Bosco junto con la Alcaldía Municipal de Soyapango han reflejado dicho fortalecimiento a través de varios proyectos, como son: el mantenimiento de zonas verdes y siembra de árboles en el Km 7 ½ del Boulevard del Ejercito, capacitaciones impartidas a la Junta Directiva del Mercado Central de Soyapango, como alternativas para contribuir a la satisfacción de necesidades que presenta la ciudadanía de Soyapango en general.

1.5 MARCO CONCEPTUAL.

Cuentas Corrientes.

Cuentas Corrientes es uno de los departamentos más importantes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, ya que se encarga de la captación de ingresos para dicha institución a través de la recepción de pagos de impuestos y tasas de los contribuyentes y empresas, por medio de la tarjeta de pago o tarjeta física. Así mismo se encarga de la consulta y control de dichos pagos.

Las funciones principales del departamento de Cuentas Corrientes son:

- ❖ cobro de tasas municipales según lo establece la Ley General Tributaria Municipal.
- ❖ cobro de impuestos municipales según lo establece la Ley General Tributaria Municipal.
- ❖ Control del pago de tasas según lo establece la Ley General Tributaria Municipal.
- ❖ Control del pago de impuestos según lo establece la Ley General Tributaria Municipal.
- ❖ Detalle de las tasas que se pagan a través del recibo de CAESS.
- ❖ Control de mora histórica y mora de desechos.

CAPÍTULO II

**ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL
MUNICIPIO DE SOYAPANGO**

2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

2.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO.

2.1.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO.

En 1550, la ciudad de Soyapango era apenas un caserío pequeño, que contaba con la presencia de unos 100 habitantes, suficientes para hacer de aquel poblado un lugar envidiable, tanto por sus distintas actividades comerciales y artesanales como por su sentido al desarrollo.

Etimológicamente la palabra Soyapango se deriva del idioma Nahuatl, "SOYAT" o "ZUYAT" que significa "palma tropical" y "PANGO" que significa "Valle o Llano", siendo su traducción: "LUGAR DE LAS ESCOBAS DE PALMA" o "LLANO DE LAS PALMERAS", siendo sus pobladores de la raza Pipil, de origen precolombino.

En 1586 se registra documentalmente la visita del padre Franciscano, Fray Alonso Ponce, personaje de origen español que ayudó grandemente al desarrollo histórico de este pequeño valle y dió todo su aporte al acontecer religioso.

En 1740, este poblado indígena que pertenecía a la parroquia de Tonacatepeque fué denominado San Antonio de Soyapango y demográficamente ya contaba con un total de 180 jefes de familia o sea un grupo de 900 habitantes; según datos que proporcionó en ese entonces el Alcalde Mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral. Posteriormente, Soyapango perteneció al Departamento de San Salvador entre el período comprendido del 12 de junio de 1824 al 9 de marzo de 1856, y al Distrito Federal de Centro América en el período comprendido del 9 de marzo de 1836 al 30 de julio de 1839. A partir de esta última fecha, pasó nuevamente a ser municipio del Departamento de San Salvador.

Fue hasta enero de 1865, que Soyapango quedó incluido como Municipio del Distrito del Centro de San Salvador; contando en 1890 con una población estimada de 2,730 habitantes. Durante la administración del Presidente de la República General y Político Fernando Figueroa (período 1907 – 1911), y por decreto legislativo del 10 de Mayo de 1907, se confirió al pueblo de Soyapango el título de Villa, obteniendo el rango de ciudad el 21 de Enero de 1969, según decreto legislativo número 25, emitido por el Gobierno de la República.

1.2.2 UBICACIÓN DEL MUNICIPIO.

La cabecera de este municipio es la ciudad de Soyapango, la cual está situada a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador. Está limitada por los siguientes municipios: al norte por Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur por Santo Tomás y San Marcos, al este por el municipio de Ilopango y al oeste por el municipio de Ciudad Delgado y San Salvador.

Soyapango se encuentra en el centro de la región metropolitana de San Salvador. Actualmente dicho municipio no posee una división distrital. Sus coordenadas geodésicas centrales son: 13° 42' 18" latitud norte y 89° 09' 10" longitud oeste. (Véase Anexo 1-A y 1-B Ubicación del Municipio).

Su ubicación geográfica ha convertido al territorio de Soyapango en alternativa para la construcción de vías de comunicación, que faciliten la circulación del transporte colectivo y departamental, ya que circulan unas 989 rutas de buses y microbuses a las diferentes regiones del país y 9 rutas de buses que transportan la población Soyapaneca a sus centros laborales y de estudios, ubicados en su mayoría en el área metropolitana de San Salvador y al Oriente del país, estas últimas rutas de buses tienen sus terminales(punto de salida y llegada) en el municipio³ de Soyapango.

³ Según datos proporcionados por el Ministerio de Transporte. Año 2000.

Se estima que en el municipio de Soyapango circulan unos 53,965 vehículos por día. Esta característica convierte a Soyapango en uno de los municipios que presenta un alto flujo de personas que se trasladan a diario del municipio de Soyapango a San Salvador y otros lugares aledaños.

1.2.3 VÍAS DE COMUNICACIÓN.

Soyapango cuenta con 12 arterias principales:

1. La antigua Carretera Panamericana, que comunica las ciudades de San Salvador, Ciudad Delgado, Soyapango e Ilopango en la zona norte donde se ubican los cantones de: El limón, Venecia, El Transito, Prusia y la zona sur donde se encuentran los cantones de El Cacao, Buena Vista y el Matazano.
2. Otra vía principal que atraviesa el Municipio de Soyapango es el Bulevar del Ejército, que sirve de comunicación entre el centro de San Salvador y el Oriente del país.
3. La carretera de Oro o autopista este - oeste, que comunica al municipio con Ilopango, además es una vía rápida que comunica a Soyapango con el oriente del país.
4. Calle Roosevelt Poniente.
5. 1ª Avenida Norte.
6. 1ª Avenida Sur.
7. Calle Roosevelt Oriente.
8. La 4ª Avenida Sur.
9. La 4ª Avenida Norte junto a la 4ª sur terminan convirtiéndose en la calle antigua a Tonacatepeque.
10. Calle al Plan del Pino.
11. Calle principal a Ciudad Credisa.
12. Calle Las Brisas o Calle Zacamil.

Además de estas calles posee una serie de avenidas y calles de menor importancia, que permiten la comunicación vehicular y de transporte del municipio.

También cuenta con un sistema de comunicación ferroviario, que actualmente esta inhabilitado, pero que comunicaba las regiones del occidente y oriente del país.

2.1.4 DESARROLLO URBANO.

En 1971 el área rural era de 28.92 kms² y 0.80 Kms² el área urbana. Actualmente la zona rural a desaparecido en una gran proporción quedando solamente un 3.66 % de área que todavía se puede considerar rural⁴.

En 1930 la densidad poblacional era de 186 habitantes por km², en 1971 era 1,452 habitantes por Km² y actualmente asciende a 10,000 habitantes por Km². El tamaño promedio de las viviendas es de 50 mts² a 150 mts². La mayoría de las viviendas son de construcción mixta y el porcentaje de viviendas construidas de bahareque, adobe y madera es muy bajo⁴.

En este municipio existen 5 mercados, 3 cementerios y un aproximado de 5 kms² consideradas áreas recreacionales (parques). Además, existen 5 centros recreativos y un total de 15 iglesias entre católicas y evangélicas.

Los mercados, cementerios, parques e iglesias son los siguientes:

❖ **MERCADOS:**

Mercado Periférico "Las Margaritas".

Mercado Municipal de Soyapango.

Mercado Municipal de Credisa.

⁴ Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango. 1999-2003. Marzo de 2001.

Mercado Municipal de El Matazano.

Mercado Periférico "Las Palmeras".

❖ CEMENTERIOS MUNICIPALES:

Cementerio Municipal N° 1 de Soyapango.

Cementerio Municipal N° 2 de Soyapango.

❖ CEMENTERIO PRIVADO:

Parque Memorial "Las Colinas".

❖ PARQUES:

Parque "Urbano Sierra Morena II".

Parque Recreativo "La Lomita" El Matazano.

Parque de la Familia Bosques de Prusia.

❖ CENTROS RECREATIVOS:

Complejo deportivo "Montes de San Bartolo IV".

Complejo deportivo "Montes de San Bartolo III".

Complejo deportivo "Ciudad Credisa".

Complejo deportivo "Urbanización Prados de Venecia III".

Polideportivo "Carlos El Famoso Hernández".

❖ IGLESIAS CATÓLICAS

Iglesia "San Antonio".

Iglesia de la Colonia Guadalupe.

Iglesia "María Reina de los Mártires".

Iglesia "San Juan Bosco".

Iglesia "Florencia".

Iglesia "Santa Teresita".

Iglesia de Ciudad Credisa.

❖ IGLESIAS EVANGÉLICAS

Iglesia "La Luz del Mundo".

Iglesia del Séptimo Día.

Iglesia Bautista.

Iglesia MIES.

Iglesia Pentecostal Unida.

Iglesia de "Los Ángeles de los Santos de los Últimos Días".

Iglesia Testigos de Jehová.

En lo que se refiere a educación, el municipio de Soyapango cuenta con un alto nivel de analfabetismo, el cuál esta compuesto por un 36.1%⁵ de niños entre 5 a 14 años de edad y un 63.89 % de adultos entre 15 a más años lo que representa una mayor demanda de programas de educación para adultos.

En el municipio de Soyapango se localiza una diversidad de centros educativos para educación básica y media y una Universidad, clasificadas en públicas y privadas, entre las cuales se mencionan:

❖ PRIVADAS:

4 Colegios.

1 Escuela e Instituto.

8 Liceos.

1 Universidad.

❖ PÚBLICAS:

29 Escuelas.

2 KinderGarden Nacionales.

3 Institutos Nacionales.

⁵ Censo de población, DIGESTYC – Ministerio de Economía. Año 1992.

Soyapango también cuenta con la prestación de servicios médicos públicos y privados, a nivel de todo el Municipio, ya que al igual que toda población del país, se presentan muchas enfermedades de tipo respiratorias, gastrointestinales y parasitarias. Los diferentes centros de salud son:

❖ HOSPITALES NACIONALES:

Hospital "Las Flores".

Hospital ISSS Amatepec (Inactivo).

Hospital Psiquiátrico.

❖ CLÍNICAS DEL ISSS:

2 Clínicas Comunal ISSS.

4 Clínicas Comunal ISSS Reparto Morazán.

❖ CLÍNICAS PRIVADAS:

7 Clínicas naturistas.

10 Clínicas asistenciales en comunidades de medicina general.

❖ UNIDADES DE SALUD NACIONALES:

3 Unidades de Salud de Soyapango

Unidad de Salud Amatepec.

Unidad de Salud Santa Lucía.

❖ CONSULTORIOS Y FARMACIAS:

186 Consultorios médicos en medicina general.

235 Farmacias.

2.1.5 POBLACIÓN.

El municipio de Soyapango ha experimentado un crecimiento poblacional considerablemente grande comparado con otros municipios del área metropolitana, siendo el segundo municipio con la mayor cantidad de habitantes a nivel metropolitano, como se puede observar en la tabla 1 de la Pág. 16.

La composición poblacional es fundamentalmente urbana (85%)⁶, contando además con núcleos mucho menores de población sub-urbana (12.37%) y rural (3,66%)⁶.

La mayor parte de la población (57%), se concentra en la parte norte del municipio, mientras que en la parte central se concentra el 17%, localizándose el resto (26%) en la zona sur, que se sitúan entre las faldas del cerro San Jacinto y el Bulevar del Ejército⁶.

El contingente poblacional de Soyapango tiene una baja escolarización⁷, donde la escolaridad es de 7 años, indicando que la población en proceso de educación alcanza un séptimo grado, y no logran alcanzar el noveno grado.

Por otra parte, puede observarse en la población ambos géneros, donde el nivel educativo tiene tendencia hacia la baja y es progresivo, ya que en primer ciclo la matrícula registra una asistencia de 11,409 niños y 11,085 niñas que representan el 29.26% y el 28.18% de los educandos respectivamente⁷.

La deserción escolar se incrementa en mayor proporción a través de los diferentes tramos educativos, llevando a la educación media a niveles porcentuales de orden del 13.54% y 13.43% para hombres y mujeres, lo que indica una deserción del 37.15 % y del 33% respectivamente. De manera asociada a esta característica, también se relaciona una baja calificación laboral. Aunque el desempleo abierto ha disminuido y es relativamente bajo (7.7%), el subempleo es alto y va en aumento (59%)⁷.

⁶ Datos proporcionados por la Unidad de Registro Tributario Alcaldía de Soyapango.

⁷ Elaborado en base a datos del censo de población, DIGESTYC – Ministerio de Economía. Año 1992.

TABLA 1.
 CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, SEGÚN MUNICIPIOS DEL ÁREA METROPOLITANA
 CENSOS 1971-1999⁸.

Fuente: Censo Nacionales V de población y VI de viviendas. Año 1971 – 1999.

Departamento y Municipios	Censos		
	1971 (Habitantes)	1992 (Habitantes)	1999 (Habitantes)
San Salvador	338,154	415,346	473,374
Soyapango	43,158	261,122	283,598
Mejicanos	69,359	144,855	185,204
Apopa	18,980	109,179	163,974
Ciudad Delgado	64,048	109,863	149,394
Ilopango	23,757	90,634	127,434
Cuscatancingo	21,674	57,485	90,079
San Marcos	28,451	59,913	69,660
Panchimalco	19,967	32,457	43,371
Tonacatepeque	12,857	27,342	39,871
Ayutuxtepeque	8,379	23,810	38,158
Nejapa	15,368	23,891	31,466
Santo Tomas	10,444	21,448	30,923
Aguilares	10,209	20,439	29,226
Guazapa	10,100	18,780	26,216
El Paisnal	11,874	13,485	16,162
Rosario de Mora	3,461	9,251	14,533
Total	724,460	1,495,830	1,913,727

2.1.6 ACTIVIDAD ECONOMICA, INDUSTRIA Y COMERCIO.

Las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio de Soyapango, van desde la producción industrial a gran escala, el comercio, la micro empresa y el micro comercio informal. La industria es la rama de la actividad económica que absorbe el 36.24% de mano de obra⁹, el sector servicio absorbe un 33.02%, el comercio un 21.69%, servicio doméstico el 4.34%, la agricultura el 1.92% y otros sectores el 2.79%⁹.

Un fenómeno característico de este municipio, es el desplazamiento de la agricultura como actividad predominante, siendo su participación porcentual absorbida por la industria, los servicios y comercio, esta situación es producto de la ubicación

⁸ Censo Nacionales V de población y VI de viviendas. Año 1971 – 1999.

⁹ Datos proporcionados por DIGESTYC, Ministerio de Economía. Año 1992.

geográfica en cuanto a su pertenencia al departamento de San Salvador, por su naturaleza de capital del país, en la cual las actividades productivas están concentradas en las áreas fabriles, prestación de servicios y comercialización.

Con respecto al rango de establecimientos que emplean a cuatro o menos personas tenemos que el sector minorista representa el 87.02% del total y a su vez da empleo al 82.02 de la población económicamente activa, y el segundo lugar lo ocupan restaurantes y cafeterías, con un 9.74% que emplean al 13.29% de la población económicamente activa, como se muestra en la tabla 2 de la Pág.18.

Dentro del rango de establecimientos que emplean a cinco o más personas, las micro empresas dedicadas a servicios representan el 34.24% y emplean el 12.95% de la población. Dentro del comercio al por menor, el rango es de 27.17%, emplean al 14.59% de la población económicamente activa, como se muestra en la tabla 3 de la Pág. 19.

En este municipio existe la actividad industrial más fuerte del país, destacándose las siguientes: productos alimenticios, licores, gaseosas, cigarrillos, tejidos, artículos de cuero, gases, fósforos, cerillos, farmacéuticos, pinturas, detergentes, lejías, cosméticos, objetos de papel y carbón. Se destacan los grandes centros comerciales y en el centro comercial de Soyapango existen: ferreterías, farmacias, restaurantes, sorbeterías. Además, existen 7,500 empresas entre las que se encuentran 5,493 micro negocios y tiendas, 1,267 empresas medianas y 507 empresas grandes.

Por otra parte existen más de 4,000 micro empresas del comercio informal los cuales están ubicados en diferentes zonas del municipio.

TABLA 2.

ESTABLECIMIENTO POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE EMPLEAN
A 4 PERSONAS O MENOS.

Actividad Económica	Establecimientos (%)	PEA (%)
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	1.77%	2.41%
Textiles	0.11%	0.16%
Construcción	0.05%	0.09%
Comercio al por mayor	0.38%	0.45%
Comercio al por menor	87.02%	82.02%
Restaurantes y cafés	9.74%	13.29%
Hoteles	0.05%	0.12%
Telecomunicaciones	0.02%	0.02%
Bancos	0.14%	0.21%
Servicios	0.72%	1.25%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Prediagnóstico Municipal de la Secretaria de Reconstrucción Nacional. Año 1992.

TABLA 3.
ESTABLECIMIENTO POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE EMPLEAN A 5
PERSONAS O MÁS.

Actividad Económica	Establecimientos (%)	PEA (%)
Productos alimenticios, bebidas y tabacos	9.78%	40.68%
Textiles	6.52%	23.48%
Construcción	0.54%	0.22%
Comercio al por mayor	4.89%	3.26%
Comercio al por menor	27.17%	14.59%
Restaurantes y cafés	10.87%	2.51%
Hoteles	0.54%	0.09%
Telecomunicaciones	0.00%	0.00%
Bancos	5.43%	2.22%
Servicios	34.24%	12.95%

TOTAL	100%	100%
-------	------	------

Fuente: Prediagnóstico Municipal de la Secretaria de Reconstrucción Nacional. Año 1992.

2.2 GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

.2.12 VISION DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

De acuerdo a la información proporcionada por la Alcaldía, el énfasis de su gestión está encaminada a la:

“Edificación de un municipio con proyección social, que garantice la calidad y crecimiento continuo de la vida de todos los habitantes del municipio de Soyapango, la equidad, participación e igualdad entre los habitantes del municipio en forma sostenible”.

.2.22 MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Para alcanzar los objetivos planteados por cualquier institución, es primordial definir claramente cual es su misión. A continuación se presenta la misión de la Alcaldía de Soyapango:

“Servir a la población en forma efectiva y con calidad, generando satisfacción en la ciudadanía y empleados de la misma, de manera que genere beneficios municipales y un crecimiento profesional sostenible para brindar un eficiente servicio”.

.2.32 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

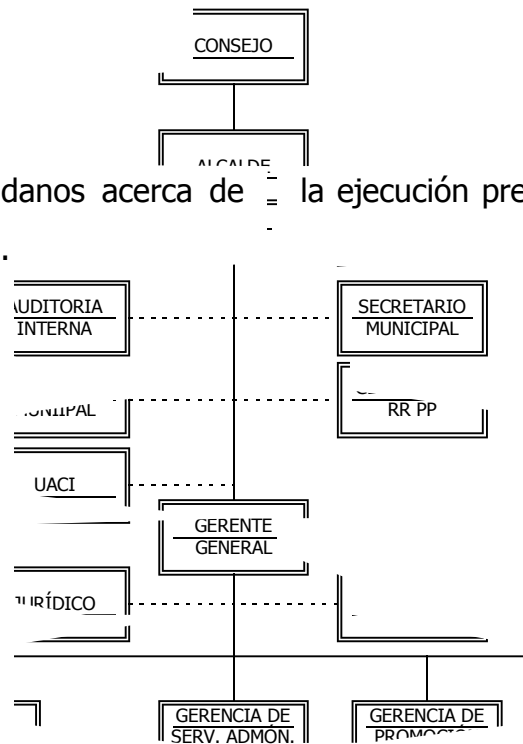
❖ Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.

❖ Legislar aspectos de interés local a través de acuerdos, ordenanzas y reglamentos, que permitan que el Municipio sea habitable y atractivo para la inversión privada.

❖ Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, Ordenanzas y Reglamentos. Promoviendo e impulsando servicios económicos eficientes y eficaces.

❖ Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndoles cuentas periódicamente.

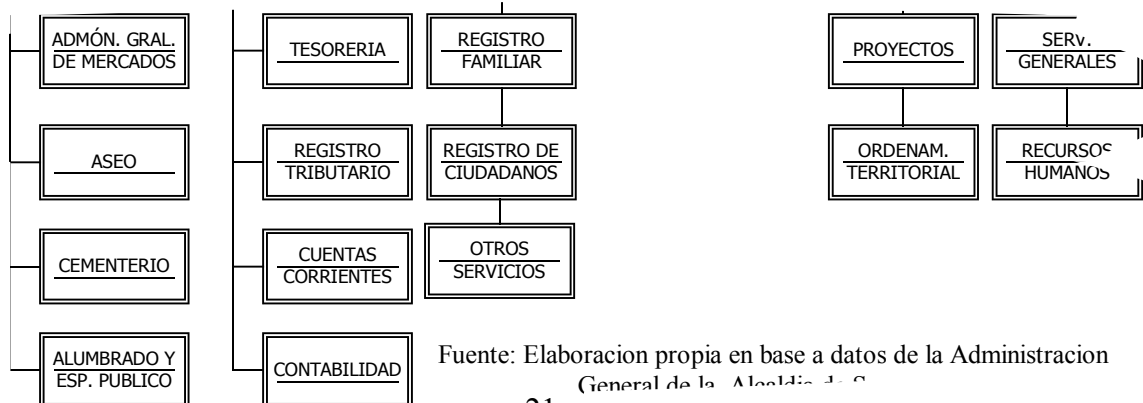
2.2.4 ESTRUCTURA ALCALDÍA SOYAPANGO.
A. ORGANIGRAMA



ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPAL DE

FIGURA 1.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.



Fuente: Elaboracion propia en base a datos de la Administracion General de la Alcaldia de Soyapango.

B. NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Soyapango de la figura 1, está conformada por niveles jerárquicos divididos de la forma siguiente:

❖ Nivel Superior:

Son las personas responsables de establecer los lineamientos y políticas de la Institución, de manera que le permitan cumplir adecuadamente con su misión.

Dicho nivel esta formado por el Concejo Municipal, el Alcalde y Gerente General, donde cada uno de ellos se distribuyen en comisiones de trabajo, con el objeto de desarrollar una gestión de carácter colectivo o colegiado.

❖ Nivel de Apoyo:

Son las unidades que proporcionan servicios indirectos, es decir, no relacionados con el trabajo principal, pero que contribuyen al desempeño global de la Institución.

El nivel de apoyo esta formado por: Informática, Jurídico, Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, UACI, Auditoria Interna, Síndico, Comisiones, Secretaría Municipal y Policía Municipal.

❖ Nivel Medio:

Son los directores de los diferentes departamentos, que sirven de enlace entre la dirección superior y el nivel operativo.

Este nivel se encuentra formado por: la Gerencia de Servicios Externos, la Gerencia Financiera, la Gerencia de Servicios Administrativos Jurídicos, Gerencia de Promoción Humana, Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano y la Gerencia Administrativa.

❖ Nivel Operativo:

Son aquellas unidades responsables del trabajo básico de la Institución. En este nivel se encuentran los empleados encargados de realizar directamente las labores operativas, a la vez, son responsables de asegurar la prestación de los servicios.

Este nivel se encuentra formado por: Mercado, Aseo, Cementerio, Alumbrado y Espacios Públicos, Tesorería, Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Contabilidad, Registro Familiar, Registro de Ciudadanos, Proyectos, Ordenamiento Territorial, Servicios Generales y Recursos Humanos.

2.2.5 NÚMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO.

La Municipalidad de Soyapango tiene 517 empleados y empleadas, distribuidos en los departamentos de Recolección de desechos sólidos, Administración de mercados municipales, Tesorería, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Secretaría, Gerencia General, Despacho, Proyección Social, Comunicaciones, Sindicatura, Concejo, Gerencia Jurídica, Registro del Estado Familiar, Gerencia Registro Ciudadano, Registro Tributario, Administración, Auditoría Interna, Informática, UACI, Planificación y Desarrollo Urbano, Gerencia Promoción Humana, Comité de la Finca Chantecuan, Espacios Públicos, Área de Mecánica, Cementerios, Motorista y Policía Municipal.

A continuación en la tabla 4 se presenta el número de empleados según el departamento al que pertenecen.

TABLA 4.
NÚMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO.

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Informática	5
Gerencia Jurídica	5
Gerencia Registro Ciudadano	8
Gerencia Registro Familiar	8
UACI	5
Planificación y desarrollo Urbano	14
Gerencia Promoción Humana	24
Policía Municipal	70
Cuentas Corrientes	16
Contabilidad	8
Tesorería	10
Registro Tributario	16
Área de Mecánica	6
Área de Recolección	130
Finca Chantecuan	11
Espacios Públicos	36
Mercado Central	36
Mercado las Margaritas	8
Mercado las Palmeras	4
Cementerios	5
Área admva. Saneamiento Amb.	5
Motoristas	32
Sala de Consejo	1
FONDESOY	1

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Sindicatura	2
Secretaria	4
Despacho Municipal	5
Auditoria Interna	4
Gerencia Comunicaciones	4
Gerencia Administrativa	5
Mantenimiento	29
TOTAL	517

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Administración General de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

.2.62 HORARIO DE TRABAJO.

El horario de trabajo establecido para todos los departamentos que integran la Alcaldía de Soyapango están comprendidos los días de Lunes a Viernes, de 8:00 am a 12:00 del mediodía, y por la tarde de 1:00 pm a 4:00 pm, excepto el tren de aseo que presta sus servicios desde las 5:00 am a 2:00 pm.

2.3 FONDOS FODES.

2.3.1 DEFINICIÓN FODES.

El Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES)¹⁰, es un fondo para el desarrollo económico y social de los municipios y los mecanismos para su uso; que para tal fin es conveniente asignar los recursos económicos necesarios para facilitar el financiamiento, realización de obras y proyectos en beneficios de su respectiva

¹⁰ Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social para los Municipios. Decreto N°74. 1998

comunidad; con el objeto de asegurar justicia en la distribución de los recursos, se han tomado en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de los municipios, incrementando los aportes de los pequeños y más necesitados.

Se encuentra constituido por un aporte anual del Estado igual a seis por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado a partir del ejercicio fiscal de mil novecientos noventa y ocho, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Arts. 4 y 4-a de la ley de creación del FODES, el cual podrá financiarse con:

- A) Los aportes y subsidios que le otorgue el estado.
- B) Aportes y donaciones.
- C) Prestamos externos e internos.
- D) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

ART. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

POBLACION 50%

EQUIDAD 25%

POBREZA 20%

EXTENSION TERRITORIAL 5%

ART. 4-a. El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma.

Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población del municipio por la constante de población per cápita ponderada y por el grado de relación per cápita.

Para la distribución a que se refiere el inciso anterior, se establecen los siguientes grados de relación per cápita entre los distintos municipios agrupados por rangos de población, como se muestra en la tabla 5 en la Pág. 28.

Para el criterio de población la constante de población per cápita ponderada se determina dividiendo el cincuenta por ciento del monto total a distribuir entre la sumatoria de la población ponderada.

ART. 4-b. El veinticinco por ciento, se distribuirá en los doscientos sesenta y dos municipios en forma equitativa, dividiendo el veinticinco por ciento de la asignación anual sobre el total de los municipios.

ART. 4-c. El veinte por ciento, se distribuirá de acuerdo al comportamiento de los índices de pobreza generados a partir de los datos del censo oficial vigente, generándose así una clasificación de rangos de población por pobreza.

Identificados los municipios por los diferentes rangos de población por pobreza, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población del municipio, por el grado de relación per cápita y por la constante de población per cápita ponderada, como se muestra en la tabla 6 de la Pág. 29. Tomando como base los indicadores siguientes:

1) Mortalidad infantil; 2) Analfabetismo en mayores de diez años; 3) Hacinamiento; 4) Vivienda con piso de tierra; 5) Vivienda de bajos recursos; 6) Vivienda sin agua; 7) Vivienda sin servicio sanitario; 8) Vivienda sin drenaje; 9) Vivienda sin energía eléctrica; 10) Tasa neta de escolaridad de primero a sexto grado; 11) Tasa neta de escolaridad de séptimo a noveno grado; 12) Extra edad escolar de séptimo a noveno grado; y 13) Población rural.

TABLA 5.
GRADO DE RELACIÓN PER CÁPITA SEGÚN RANGOS DE POBLACIÓN EN LA
REPUBLICA DE EL SALVADOR.

Rangos de población	Población	Grado de relación per cápita. (Millones de Colones)	Promedio de población ponderada
De 1 a 10,000	781312	5.0	3,906,560.00
De 10,001 a 20,000	777366	4.5	3,498,147.00
De 20,001 a 30,000	551607	4.0	2,206,428.00
De 30,001 a 40,000	394364	3.5	1,380,274.00
De 40,001 a 50,000	285051	3.0	855,153.00
De 50,001 a 60,000	391541	2.5	978,852.50
De 60,001 a 70,000	129154	2.0	258,308.00
De 70,001 a 80,000	77773	1.5	116,659.50
De 80,001 a 90,000	85460	1.0	85,460.00
Más de 90,001	1646783	0.5	823,391.50
Total	5,120411		14,109,233.50

Fuente: Ley de creación del Fondo para el desarrollo económico y social para los municipios. Decreto No. 74. 1998.

Para el criterio de pobreza, la constante de población per cápita ponderada se obtiene, dividiendo el veinte por ciento de la asignación anual, entre la sumatoria de la población ponderada.

ART. 4-d. El cinco por ciento, se distribuirá de acuerdo a la extensión territorial de los municipios y se adjudicará en forma directamente proporcional a la misma. Para obtener el factor constante, se divide el 5% de este fondo, entre el área total de territorio nacional.

Identificados los municipios según su extensión territorial, se multiplica el factor constante de asignación por kilómetro cuadrado, por la extensión territorial de cada municipio.

TABLA 6.
GRADO DE RELACIÓN PER CÁPITA SEGÚN RANGOS DE POBREZA PARA LA
POBLACIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.

Rangos de población	Población según Índices de pobreza	Grado de relación per cápita. (Millones de Colones)	Población ponderada
De 1 a 10,000	133,250	5.0	666,250.00
De 10,001 a 20,000	352,902	4.5	1,588,059.00
De 20,001 a 30,000	509,748	4.0	2,038,992.00
De 30,001 a 40,000	833,740	3.5	2,918,090.00
De 40,001 a 50,000	805,040	3.0	2,415,120.00
De 50,001 a 60,000	387,930	2.5	969,825.00
De 60,001 a 70,000	472,739	2.0	945,748.00
De 70,001 a 80,000	571,220	1.5	856,830.00
De 80,001 a 90,000	764,533	1.0	764,533.00
Más de 90,001	289,309	0.5	144,654.50
Total	Total: 5,120,411		13,308,101.50

Fuente: Ley de creación del Fondo para el desarrollo económico y social para los municipios. Decreto No. 74. 1998.

.3.22 DISTRIBUCIÓN DE FONDOS FODES EN EL AREA METROPOLITANA.

En la tabla 7 se detalla la distribución del fondos FODES para el municipio de Soyapango y demás municipios que conforman el área metropolitana de San Salvador, el cuál es asignado por el Estado tomando en cuenta los criterios, de extensión territorial, pobreza, equidad, y población. En el gráfico 1 se observa como esta distribuido porcentualmente el fondo en el municipio de Soyapango, así como también para cada uno de los municipios del Departamento de San Salvador.

TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE FONDOS FODES EN EL AREA METROPOLITANA PARA EL AÑO 2002¹¹ . (Cantidades en millones de colones)

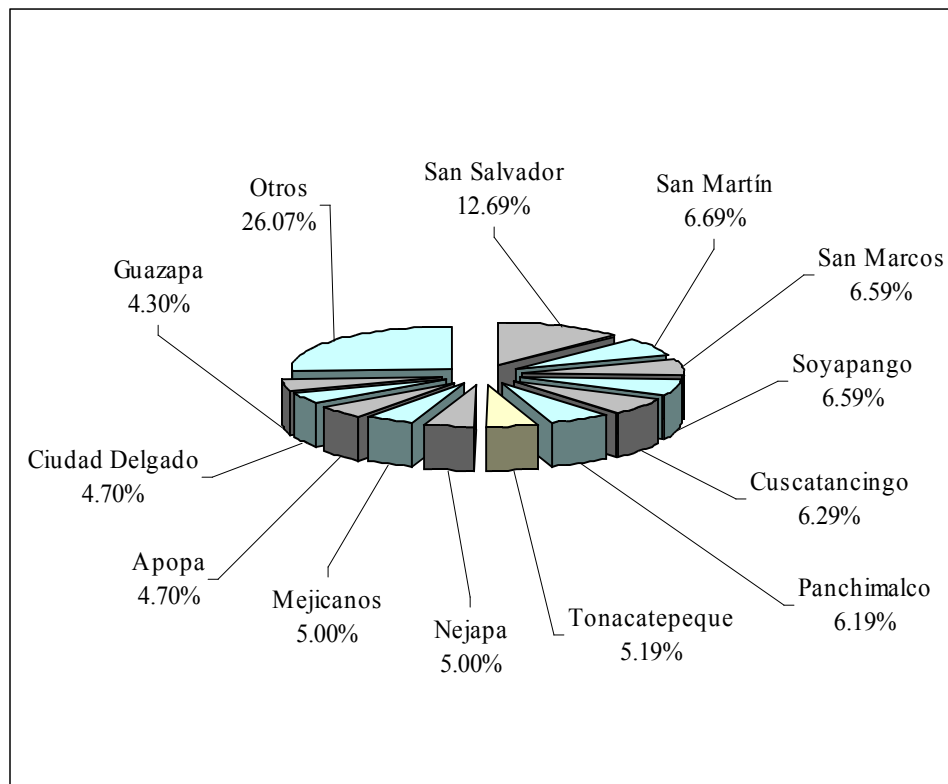
MUNICIPIO	Prioridad	Población Total de habitantes	Extensión Territorial km ²	Recursos a Distribuir en 2002					Relación Per cápita
				50% Población	25% Equidad	20% Pobreza	5% Extensión Territorial	Totales	
Aguilares	6	20,439	33.72	2,426,020	799,099	643,041	67,100	3,935,260	192.5
Apopa	8	109,179	51.84	1,619,883	799,099	2,060,959	103,158	4,583,099	42.0
Ayutuxtep.	8	23,810	8.41	2,826,142	799,099	449,458	16,735	4,091,435	171.8
Cuscatancingo	8	57,485	5.40	4,264,511	799,099	1,085,137	10,746	6,159,493	107.1
Ciudad Delgado	8	109,863	33.42	1,630,032	799,099	2,073,871	66,503	4,569,505	41.6
El Paisnal	4	13,485	125.49	1,800,687	799,099	593,961	297,797	3,491,543	258.9
Guazapa	5	18,780	63.65	2,507,741	799,099	709,016	126,659	4,142,515	220.6
Ilopango	9	90,634	34.63	1,344,732	799,099	1,140,591	68,911	3,353,334	37.0
Mejicanos	9	144,855	22.12	2,149,207	799,099	1,822,940	44,017	4,815,263	33.2
Nejapa	4	23,891	83.36	2,835,757	799,099	1,052,304	165,880	4,853,040	203.1
Panchimalco	3	32,457	89.97	3,370,940	799,099	1,633,832	179,034	5,982,905	184.3
Rosario de Mora	3	9,251	39.23	1,372,566	799,099	465,680	78,065	2,715,410	293.5
San Marcos	8	59,913	14.71	4,444,631	799,099	1,130,970	29,272	6,403,972	106.9
San Martín	7	56,530	55.84	4,193,664	799,099	1,422,813	111,117	6,526,694	115.5
San Salvador	9	415,346	72.25	6,162,468	799,099	5,226,957	143,772	12,332,297	29.7
Santiago	5	16,295	30.52	2,175,913	799,099	615,197	60,733	3,650,942	224.1
Texacuangos									
Santo Tomas	6	21,488	24.32	2,545,783	799,099	674,786	48,395	4,068,063	189.7
Soyapango	10	261,122	29.72	3,874,254	799,099	1,643,056	59,141	6,375,550	24.4
Tonacatep.	6	27,342	67.55	3,245,375	799,099	860,219	134,419	5,039,113	184.3
Total Dpto.	126	1,512,125	886.15	54,790,309	15,182,878	25,304,790	1,811,453	97,089,430	64.2

GRÁFICO 1.

DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE DEL FONDO FODES¹².

¹¹ Presupuesto FODES asignado al área Metropolitana, según el Ministerio de Hacienda, 2002.

¹² Distribución del Fondo FODES, según el Ministerio de Hacienda, 2002.



2.4 INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA ALCALDÍA.

La Alcaldía Municipal de Soyapango guarda una estrecha relación con diferentes Instituciones Gubernamentales, las cuales proporcionan diversos servicios, como programas sociales, capacitación y asistencia técnica, entre otros. Por lo que es importante definir cada institución, así como también hacer referencia a sus funciones y roles. Estas instituciones son:

2.4.1 FONDO DE INVERSION SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE EL SALVADOR, FISDL.

El Fondo de Inversión Social (FIS), fue creado el 31 de octubre de 1990 mediante el Decreto Legislativo 610; para responder como institución gubernamental, a la demanda carente de infraestructura social.

El entonces FIS (Fondo de Inversión Social), operó bajo un esquema industrializado de ejecución de proyectos sociales, basado en un banco de diseños de ingeniería, y un sofisticado sistema de información y procesamiento de datos único en la región.

Según la ley de creación, el plan de ejecución del FIS terminaba en 1994, pero debido al impacto social de éste, el 31 de marzo de 1993, la Asamblea Legislativa aprobó una reforma mediante la cual le prolongó su vida jurídica hasta noviembre de 1997.

No obstante el 19 de septiembre de 1996, a través del Decreto Legislativo No. 826, fueron aprobadas modificaciones en la Ley de Creación de El Fondo de Inversión Social original, con lo cual se incorporaba el programa de municipalidades en acción de la Secretaría de Reconstrucción Nacional y con ello el FIS se transformaba en una entidad permanente y responsable del desarrollo local a nivel nacional, denominándose a partir de esa fecha: El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), el cual tiene como mandato en su ley de creación promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central, que implementan proyectos de infraestructura social y económica.

Los principales roles del FISDL se definen de la siguiente manera:

- ❖ Normador del Desarrollo Local.

El FISDL tiene como uno de sus objetivos fortalecer la capacidad de gestión local, para lo que esta institución debe de reforzar la capacidad de respuesta para generar propuestas de desarrollo.

- ❖ Generador de Información entre el Gobierno Nacional y Localidades.

El FISDL, es la agencia del gobierno central que actúa como canal intermediario y facilitador de información a otras instituciones gubernamentales y de recursos a nivel local.

A través del traslado de las prioridades y necesidades establecidas en planes de desarrollo local hacia las instancias del gobierno que poseen los recursos para suplirlas, el FISDL pretende desconcentrar la inversión a todo el territorio nacional como acción inicial para superar el desequilibrio territorial.

En adición, el FISDL proporciona asesoría técnica a las 262 alcaldías, en este sentido el rol del asesor municipal es vital para mantener la comunicación entre el gobierno local y el FISDL.

❖ Gestor y Canalizador de Recursos.

ASISTENCIA TÉCNICA, el FISDL tiene como uno de sus objetivos mejorar la capacidad de gestión local, fortaleciendo la institucionalidad y favorecer el desarrollo de sus capacidades. Para esto el FISDL cofinanciará a través del fondo de asistencia técnica la demanda presentada por los agentes locales en áreas relacionadas a la administración municipal y la descentralización.

CAPACITACIÓN, el FISDL esta conformando un fondo de becas que permita capacitarse a los agentes locales en temas relacionados a su quehacer diario y que proporcione los conocimientos y el desarrollo de habilidades para una gestión municipal eficiente y eficaz, otorgando financiamiento parcial para becas de capacitación en función de la demanda presentada por las municipalidades, en áreas enfocadas al fortalecimiento de capacidades de gestión para el desarrollo local.

INVERSIÓN EN PROYECTOS PRIORIZADOS EN PLANES DE INVERSIÓN PARTICIPATIVA A NIVEL LOCAL, El FISDL ha establecido que la identificación y priorización de los proyectos se realicen como parte de un proceso participativo de

planeación local, bajo la coordinación del gobierno municipal. De esta forma se pretende ayudar a las municipalidades a consolidar su capacidad de gestión, fortaleciendo las debilidades específicas identificadas, como una tarea necesaria para la descentralización.

❖ **Facilitador y Promotor del Desarrollo Local.**

El FISDL, también es el encargado de captar y administrar recursos nacionales o extranjeros, a cualquier título; otorgar financiamiento a grupos de personas naturales o jurídicas, municipalidades e instituciones públicas o privadas, para la ejecución de proyectos de obra y servicios; evaluar y dar seguimiento a los proyectos en ejecución constatando sus niveles de avance y progresiva satisfacción de las demandas y, cuando sea necesario, adoptar modificaciones a los mismos; asegurar la adecuada y eficiente inversión de los recursos que se canalicen en la ejecución de los proyectos, fijando montos máximos, controles y auditorías que resulten necesarios.

Es aquí donde el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), apoya a la juventud y a la niñez de nuestro país, a través de la construcción, mejoramiento, iluminación y reconstrucción de escenarios deportivos que más que construcciones, significan una oportunidad para acceder a la práctica de un deporte en familia, que lleva finalmente a la integración del núcleo de la sociedad salvadoreña.

En ese sentido, en el departamento de San Salvador se han ejecutado 27 proyectos de reconstrucción, construcción y mejoramiento de escenarios deportivos, los cuales se han desarrollado específicamente en municipios populosos como Soyapango, Aguilares, Ilopango, Mejicanos y San Salvador.

Así, en medio de esta estrategia y esfuerzo se ha venido invirtiendo en la medida de lo posible y en lo que los fondos lo permiten, en complejos deportivos que más que bienes inmuebles, son canchas y lugares donde practicar deportes y sobre todo,

estos escenarios significan una estratégica labor donde por lo menos 117,206 jóvenes sin distinción de sexo, religión, condición social o afinidad política, han logrado invertir varias horas de su vida en la práctica de deportes; garantizando con ello, un desarrollo humano integral y una formación que les permitirá en un futuro cercano ser un ente productivo de orgullo para su familia y la sociedad.

En este esfuerzo se han invertido más de 3.1 millones de dólares por parte del FISDL, que también ha sido desarrollado en conjunto con instituciones de acción cívica y desarrollo social, como el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), la Secretaría Nacional de la Familia, entre otros.

2.4.2 INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, ISDEM.

Es una institución autónoma de derecho público, especializada en dar asistencia técnica, administrativa, financiera, jurídica, de planificación y capacitación a las municipalidades, para lograr una progresiva descentralización administrativa de los municipios así como, promover la creación de condiciones favorables para el progreso económico y bienestar social de los habitantes de los municipios del país.

Nace el 4 de marzo de 1987 mediante su ley orgánica, contenida en el Decreto Legislativo N° 616, publicado en el Diario Oficial N ° 52 tomo 294 del 17 marzo de 1987.

El rol principal de ISDEM es:

Proporcionar a las municipalidades asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación. Tiene como objetivo asesorar, articular y apoyar procesos que fortalezcan las capacidades de planificación, administración, operación, gestión ambiental y aprendizaje continuó, de tal forma que puedan ser apropiadas e implementadas por el personal del ISDEM, las municipalidades y otros agentes involucrados en el desarrollo local.

Entre sus funciones tenemos:

Propone, diseña y desarrolla normas generales de acción, para convertirlas en instrumentos, métodos y procesos acompañando su implementación en proyectos piloto que garanticen su aplicabilidad y apropiación efectiva por el ISDEM y las municipalidades.

Investigación, evaluación y seguimiento de los procesos métodos e instrumentos (PM&I), implementados por el ISDEM tanto interna como externamente, para conocer los resultados del trabajo, haciendo mediciones de impacto y proponiendo cambios para asegurar la calidad de los PM&I.

ISDEM, a contribuido al desarrollo local de la Municipalidad de Soyapango, por medio de la concretización de algunas actividades, como la asistencia financiera, desarrollándose durante el período de gestión, asistencia en el manejo y control del fondo FODES; también ha colaborado brindando asistencia técnica en un programa de ordenamiento del comercio en el municipio de Soyapango en el año 1992.

2.4.3 CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, COMURES.

Es una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública, sin fines de lucro ni partidistas que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distingo de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica. Se constituyó el 29 de agosto de 1941 por Acuerdo Ejecutivo número 1,343; publicado en el Diario Oficial, tomo 131, del 16 de septiembre del mismo año.

La misión de COMURES es la de promover, fortalecer y defender proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente del país. Para el cumplimiento de sus fines, las acciones de COMURES se desarrollan en tres campos:

GREMIAL. Coordinando la acción conjunta de las municipalidades para defender la autonomía municipal, fortalecer y promover que la toma de decisiones sea lo más representativa y legítima posible, mediante metodologías participativas.

POLÍTICO. Para incidir propositivamente en la consolidación del proceso de reformas tendientes al desarrollo institucional de las municipalidades, a la descentralización económica y administrativa de la gestión pública. Logrando que mediante el ejercicio de sus facultades autónomas y democráticas, los concejos municipales impulsen el desarrollo y bienestar de la población local, actuando como legítimos gobiernos municipales.

LEGAL. Para garantizar a las municipalidades el marco jurídico adecuado que les permita ejercer su autonomía y competencias municipales.

COMURES, como ente privado para el bienestar público, a realizado programas de desarrollo en varios municipios; por ejemplo, en el municipio de Soyapango en 2001 se llevó a cabo un plan de seguridad, el cual se presentó al concejo municipal, gerentes y supervisores de las diferentes dependencias de la Alcaldía de Soyapango, Jefes y subjefes del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Policía Nacional Civil (PNC), coordinadores del Consejo Nacional de Seguridad Pública, representantes de la fiscalía y jueces, directores de centros escolares públicos y privados, director regional del ministerio de salud y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y representantes eclesiales.

En la reunión con las instituciones se enfatizó la necesidad de atacar el problema del fenómeno de la violencia juvenil de una forma integral, a través de una coordinación que involucre las instancias del Estado, la comunidad y organizaciones locales.

El Jefe de la delegación de Soyapango, aseguró que en los casos violentos que se reportan en el municipio donde están involucrados jóvenes de pandillas, los factores que aparecen como causas son tan diversos como la pobreza, baja autoestima, desintegración familiar, etc. Por lo tanto, señaló que es necesario implementar una serie de estrategias que van desde atención psicológica que les permita a los jóvenes tener opciones para incorporarse a la sociedad.

El plan también fue presentado a representantes de directivas comunales, organizaciones sociales de iglesias, comités de deportes y a los organismos juveniles de Soyapango.

También, se llevó a cabo una sesión de trabajo entre los consultores, el concejo y equipo técnico de la comuna donde se identificó la gestión e inversión de recursos que actualmente se dirige al área de la prevención del delito y la violencia; así como un intercambio para dictaminar la intervención de los cuerpos de seguridad pública y municipal con relación a los casos de violencia juvenil en la comunidad. Las autoridades municipales intercambiaron los resultados de estas sesiones con representantes claves de la empresa privada y ONG's.

CAPÍTULO III

TÓPICOS GENERALES DEL SERVICIO AL CLIENTE Y CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

3. TÓPICOS GENERALES DEL SERVICIO AL CLIENTE Y CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

3.1 GLOBALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El mundo de los negocios está cambiando profundamente; la energía que propicia y sustenta el cambio proviene del medio ambiente; a ese mundo de cambios le llamamos: "competencia globalizada".

El éxito de las organizaciones dependerá de su habilidad para competir en una economía global, en donde los clientes residirán en pequeños y diversos nichos de mercado.

Una de las razones por las cuales los dueños de las empresas deben poner mucha atención al servicio, radica en que los clientes día a día se hacen más exigentes, es decir, buscan un mejor trato de las empresas a quienes compran.

Los clientes ya no se conforman con ser tratados como "uno más", sino de forma especial, la mayoría posee mucha experiencia con los productos que compra, tiene la oportunidad de comprarlos y escoger aquel oferente que preste el mejor servicio.

En la actualidad la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias del sector empresarial de El Salvador y el mundo entero, es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en el conformismo; la calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa.

Las características que tendrán los departamentos de los nuevos negocios y que cobrarán un mayor peso en el futuro son esencialmente tres:

- ❖ El recurso humano.
- ❖ Control de calidad.
- ❖ Funciones comerciales y de marketing (dentro de las cuales estarán incluidas las actividades de servicio al cliente).

Las empresas se están preocupando más, por producir y distribuir productos y servicios de la mejor calidad, con el fin de ser más competitivos en el área en que se desenvuelven. Generalmente los empresarios invierten mucho dinero en adquirir equipos sofisticados y modernos, con el objeto de hacer más ágil y eficiente su trabajo.

Sin embargo, los dueños de los negocios han olvidado prestar atención a su clientela, la mejoría en la parte técnica no implica que las ventas subirán; al contrario, puede ser que un mal servicio aleje a los clientes y el nuevo equipo se quede relegado a un segundo plano. El activo más importante de la empresa es el cliente, puesto que sin él la empresa no progresa.

3.2 CONCEPTO DE SERVICIO.

Cuando se escucha la palabra SERVICIO, debe relacionarse con la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. Preocuparse por conocer a los clientes le brinda al empresario la oportunidad de ganarse la confianza y mantener la fidelidad entre el cliente y la empresa. Además, es importante la atención al cliente porque se gana su fidelidad, es decir, se le proporciona lo que busca, y el cliente beneficia a la empresa con su preferencia.

El concepto de la palabra "servicio" tiene varias definiciones, a continuación se presentan algunas de ellas:

❖ Servicios, son los bienes intangibles que tienen la peculiaridad de ser consumidos en el mismo momento que se producen por lo que no pueden ser almacenados.¹³

❖ Servicio es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objetivo es que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio.¹⁴

❖ Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.¹⁵

Servicio es todo lo que rodea a un producto. Para superar a la competencia hay que concentrarse en aquellos elementos que constituyen un valor agregado para el cliente, en ese sentido se logra identificar dos tipos de servicios, así:

❖ Los servicios que son objeto principal de una operación.

❖ Aquellos complementarios que respalda o facilitan la venta de un bien tangible o de otros servicios.

3.3 ESTRUCTURA DEL SERVICIO.

En el diseño de procesos de servicios es importante tener una estructura subyacente. Esta estructura se muestra en la figura 2 y fue sugerida por Albrecht y Zemke (1985) en su obra Service América. Esta estructura, es decir el triángulo de los servicios, presupone que existen cuatro elementos que deben tomarse en consideración al producir los servicios:

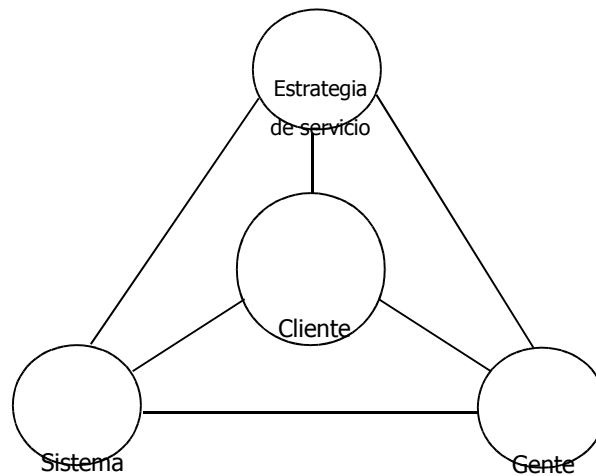
¹³Fuente: www.diccionario.com

¹⁴ Ivonne Kasco, “ Reingeniería, Ventas y Publicidad”, INCAE Sep. 1997 Enero 1998.

¹⁵ Jackes Horovitz, “ La Calidad del Servicio”, Mc Graw Hill, 1991

1. El cliente
2. La gente
3. La estrategia
4. El sistema

FIGURA 2.
EL TRIÁNGULO DE SERVICIO¹⁶.



EL CLIENTE. Se encuentra por supuesto en el centro del triángulo, debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente.

LA GENTE. Son los empleados de la empresa del servicio.

LA ESTRATEGIA. Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio.

EL SISTEMA. Es el sistema físico y los procedimientos que se utilizan.

¹⁶ Fuente: Karl Albrecht, Ron Zemke, "Administración de Operaciones", Mc Graw Hill, 2001.

Las líneas que conectan los elementos de la figura 2 tienen interpretaciones interesantes. La línea que va del cliente a la estrategia indica que la estrategia debe considerar primero al cliente, al satisfacer sus necesidades.

La línea del cliente hacia el sistema indica que el sistema (procedimiento y equipo) debe diseñarse teniendo en cuenta al consumidor.

La línea que del cliente a la gente, indica que todas las personas deben tener un impulso hacia el cliente, no sólo la gente de operaciones que suministra el servicio sino también la gente de la organización.

Las líneas externas del triángulo tienen también un significado directo. La línea de la gente al sistema indica que la gente depende del sistema para suministrar un buen servicio.

La línea de la estrategia al sistema indica que el sistema debe derivarse lógicamente de la estrategia, pero rara vez lo hace.

Por último, la línea de la estrategia de la gente indica que todas las personas de la organización deben estar concientes de esta estrategia.

Los conceptos que se relacionan con el triángulo del servicio, proporcionan una manera interesante de considerar las operaciones del servicio. Estos conceptos resultan útiles para diseñar sistemas de servicios y para resolver problemas relacionados con el mismo.

El triángulo del servicio también puede utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuáles son las causas de un servicio malo.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

En cuanto a las características del servicio, las empresas e instituciones tanto públicas como privadas consideran las siguientes¹⁷:

A. La intangibilidad de los servicios: consiste en que el cliente no puede degustar, sentir, ver, oír u oler el servicio, debido a ello la empresa tendrá que dar a conocer los beneficios que se obtienen del servicio y para ello es necesario usar cuatro estrategias que se detallan a continuación:

- ❖ Representar los beneficios del servicio en anuncios de televisión, periódico, revistas, etc.
- ❖ Asociación, conectar el servicio con un bien tangible que puede ser persona u objeto con el cual se emite un mensaje sobre el servicio, de amistad, seguridad, confianza, etc.
- ❖ Representación física. Usar colores para simbolizar el servicio y también distintivos.
- ❖ Documentación, demostrar al cliente con hechos y datos estadísticos sobre las afirmaciones que otros clientes han hecho sobre el servicio proporcionado.

B. Inseparabilidad: los servicios por lo general no se pueden separar de aquel que los creó, es decir, los clientes reciben y consumen los servicios en el lugar donde se fabrican.

C. Heterogeneidad: en la industria del servicio es muy difícil estandarizarlo; cada unidad es muy diferente a las otras, es por eso que las compañías deben plantear

¹⁷ William Staton, Michael E. y Bruce Walter. "Fundamentos de Marketing", Año 1992.

como asegurar la consistencia de la calidad del servicio y mantener los niveles de control de la misma.

Para la mayoría de empresas e instituciones que realizan la planeación de programas de servicio es muy difícil realizarlos, pues debido a las características es que se vuelve complejo crear un sistema que involucre todos aquellos aspectos que giran alrededor de lo que el consumidor desea como servicio. Sin embargo, es necesario tener presente estas características para lograr satisfacer las expectativas de los clientes que demandan una diversidad de servicios.

Las empresas se deben preocupar por satisfacer las exigencias del cliente en cuanto a los servicios, ya que el cliente confiere determinados factores en su decisión de compra de tal forma que se vuelve necesaria la existencia de la calidad en el servicio.

3.4.1 CONCEPTO DE CLIENTE.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre "cliente":

- ❖ Un cliente es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a usted en busca de un producto o servicio.¹⁸
- ❖ Según Joseph Juran "Clientes son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo. Son las personas que en última instancia definen la calidad para nosotros".¹⁹
- ❖ Cliente: "Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y de producto en recompensa por su inversión".²⁰

¹⁸ Silverman Goldzimer, "Primero Estoy YO", Cáp. 1, 1990

¹⁹ José Pérez, Ing. Industrial, "Gestión de la Calidad Empresarial", Abril junio 1994.

²⁰ M.,F. Zwarg "La Excelencia en el Servicio", 1990.

²⁰

Después de analizar los conceptos anteriores se retoman las últimas dos definiciones, planteando el concepto de cliente así:

Cliente: son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo cuando adquiere un producto o servicio, esperando satisfacer y superar sus expectativas por la inversión realizada y además definen la calidad en el servicio recibido.

Se dice que los clientes definen la calidad a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido.

Se debe buscar superar las expectativas del cliente creando un valor agregado en el servicio brindado, de esta forma no solo se satisfacen las necesidades sino también se logra la fidelidad del cliente.

Ahora bien ya definido el concepto de cliente, se detallará la clasificación de éstos²¹.

Se observa que todos los que trabajan en una empresa tienen clientes con los cuales trabajan fuera de la empresa y también dentro de ella, por lo que se ha clasificado a los clientes de la siguiente manera:

A. Cliente Externo: son las personas atendidas personalmente o por teléfono cuando compran un producto o servicio.

B. Cliente Interno (empleado): son todas las personas que trabajan dentro de la empresa.

C. Cliente Intermediario: son aquellos agentes que sirven de intermediario entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario (puede ser una persona natural y/ o jurídica).

²¹ Karen Leland y Bailey, "Servicio al Cliente para Dummies", 1997.

3.2 ¿QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE?

Se dice que el servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos del cliente. Según la definición de Marcos Cobra y Flavio Zwarg: "El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió".²²

El servicio al cliente prestado por determinada empresa viene a representar una ventaja competitiva frente a otra que ofrezca productos o servicios similares, siempre y cuando éste represente una mayor satisfacción para el comprador. A partir de aquí, las empresas se esmeran en prestar el mejor servicio a sus clientes ya que la relación "empresa - cliente" no se abre ni se cierra con la venta; su ciclo de servicio se inicia en la pre-venta, cuando la empresa y sus vendedores se preocupan por conocer las necesidades y deseos del cliente y lo informan en cuanto a lo que ofrecen. Después de la venta, sigue la etapa de asesorarlo para que reciba el mejor provecho del producto o servicio que adquirió, surgiendo aquí la importancia de brindar un buen servicio al cliente, obteniendo clientes convencidos y satisfechos de haber hecho la mejor elección frente a productos y servicios que también ofrece la competencia.

El buen servicio al cliente es invariable y puede lograrse en una empresa, siempre que se tomen algunas consideraciones como las siguientes:

- ❖ Debe comprender que para la empresa, al mismo tiempo es una herramienta de mercadeo y de buena administración.

- ❖ Da énfasis de mercadeo porque motiva a sus clientes a hacer buena propaganda sobre sus servicios o negocios entre otras personas y es la forma menos cara para adquirir nuevos clientes.

²² "La Excelencia en el Servicio" Marcos y Flavio Zwarg

❖ Ayuda a formular programas de conservación de clientes, que mantengan la lealtad de los mismos, aumentando por lo tanto las probabilidades de que los clientes actuales recomienden a otros los servicios y productos adquiridos.

❖ El servicio al cliente proporciona ingresos, no gastos. Da resultados en muchas formas y la primera es retener al cliente durante largo tiempo. Muchas empresas saben lo que cuesta perder a uno de ellos, conocen la diferencia entre el costo de conseguir nuevos clientes y el costo de retener a los ya existentes.

3.5 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

El campo del servicio al cliente, es cada vez más amplio, debido a que la percepción de la calidad en el servicio varia de un cliente a otro. La importancia de la calidad en el servicio radica en que todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente en cuanto a la imagen de la institución, la reputación, documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad de personal, e incluso la intervención directa de ejecutivos de alto nivel.

Existen varias maneras de definir el concepto de calidad. A continuación se presentan algunas de ellas:

CALIDAD: "Es el grado en que un producto y/o servicio corresponde a las expectativas del consumidor²³.

²³ William Staton, Michael E. y Bruce Walter, "Fundación de Marketing".1996

CALIDAD: "La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad²⁴".

CALIDAD: "Satisfacer plenamente las necesidades del cliente". Esto es posible en la medida en que se proporcionen productos y/o servicios de calidad²⁵.

También es importante señalar que la calidad en el servicio al cliente, es la percepción de que el trabajo realizado por cada una de las personas que labora en una empresa, crea y agrega un valor para el cliente.²⁶

Los parámetros utilizados para medir en cierta forma la calidad se detallan a continuación:

Clientela Clave: "Es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Hoy en día, tanto en el terreno industrial como en el de gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de sus clientes"²⁷.

El nivel de excelencia: "En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo mejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente este dispuesto a pagar en función de sus deseos y sus necesidades"²⁷.

²⁴ Jacques Horovitz, « La calidad del Servicio a la conquista del Cliente». 1991

²⁵ inge@geocities.com . Teoría de la Calidad Total.

²⁶ Kart Albrecht, "Todo el Poder al Cliente"

²⁷ Jacques Horovitz, « La calidad del Servicio a la conquista del Cliente». 1991

La conformidad: "Es el tercer parámetro de la calidad. Se trata de mantener la excelencia en todo momento y en todo lugar. El respeto de las normas es uno de los aspectos más difíciles de la gestión de la calidad de los servicios".²⁸

3.6 CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS.

Los servicios se clasifican de la siguiente forma:

1. Vivienda (Alquiler de casas, apartamentos y terrenos).
2. Recreación y entretenimiento (Alquiler y la reparación de equipos de recreación y entretenimiento).
3. La atención personal (Lavandería, atención de la belleza)
4. Atención médica y de la salud (Servicios dentales, de enfermería, hospitalización y otras atenciones de la salud).
5. Educación privada.
6. Servicios de negocios y otros servicios profesionales (servicios legales, de contabilidad y computación).
7. Servicios de seguros, bancos, y otros servicios financieros (créditos y préstamos, asesoría de inversión e impuestos).
8. Comunicaciones (teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación para negocios).
9. Servicios de gobierno (administración general, defensa y mantenimiento del orden público; servicios sanitarios, de enseñanza, culturales, recreativos y otros servicios sociales; fomento del crecimiento económico y del bienestar del desarrollo tecnológico).

²⁸28 Jacques Horovitz, « La calidad del Servicio a la conquista del Cliente». 1991

Actualmente se ha demostrado que diferentes factores influyen en los clientes a la hora de tomar la decisión de comprar, obligando a las empresas a ocuparse de la calidad del servicio, para satisfacer las exigencias del cliente.

Por lo tanto, la atención y servicio al cliente es brindar algo más, tanto en la escala personal como en la escala de procedimientos; en el aspecto personal, para ofrecer una excelente atención a las personas y para cumplir sus compromisos el agente debe ser puntual, eficiente y no caótico; y en cuanto a la atención y procedimientos el agente de servicios debe ser amistoso, responder con interés y actuar con tacto en el trato de los clientes. Lo que puntualiza la diferencia entre los aspectos que abarca tanto la atención como el servicio al cliente.

6.1.1 CONCEPTO DE SERVICIOS PÚBLICOS.

Los servicios públicos²⁹ son servicios que se ofrecen de forma directa a los ciudadanos para cubrir sus necesidades en relación con la sanidad, vivienda, educación, asistencia y seguridad social. En los últimos años, estos servicios han sido objeto de reformas y modernizaciones generalizadas, destinadas a racionalizar costos, coordinar las prestaciones y atender a las necesidades reales de los usuarios.

Un concepto más propio para definir los servicios de las instituciones públicas es el siguiente:

SERVICIOS PÚBLICOS: Son los bienes intangibles generados por una institución de carácter público para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas.

²⁹ Fuente: según datos de La Fundación Europea, 2001. www.eurofoud.ie

En el marco de los servicios públicos se emplean diversos términos para identificar al cliente de acuerdo al servicio que este obtiene, por ejemplo se identifica a los clientes de determinada unidad de salud como pacientes, a los clientes de registro familiar se les conoce como ciudadanos, y a los clientes que pagan sus correspondientes impuestos a una entidad pública se les conoce como contribuyentes.

De esta manera se define al contribuyente como:

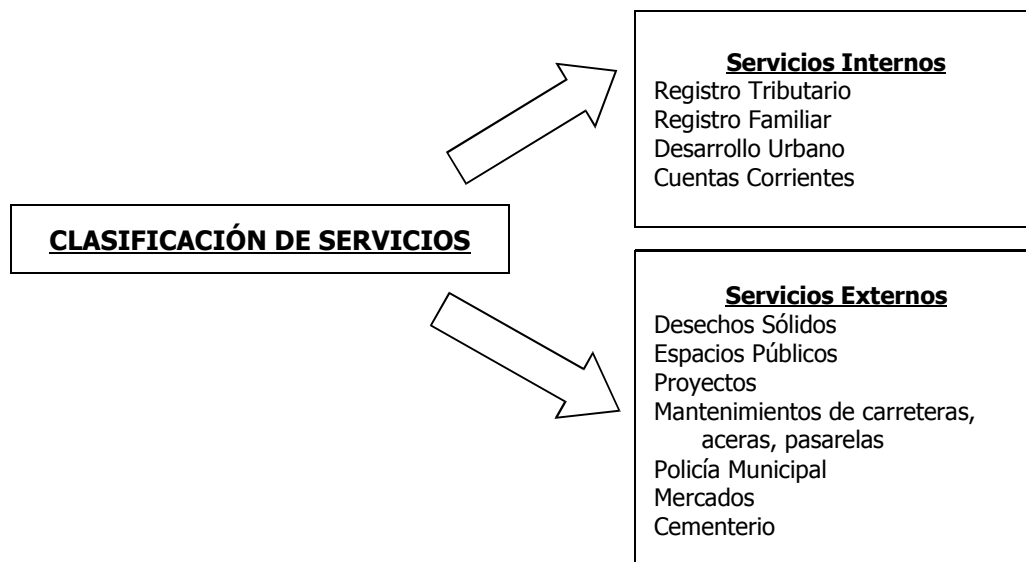
Persona que esta obligada a hacer pagos para contribuir a sostener los gastos del estado o municipio.

3.7 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

La Alcaldía Municipal de Soyapango ofrece una diversidad de servicios a la ciudadanía. Los servicios son de diferente naturaleza, pudiéndose clasificar entre aquellos que se cobran por medio de un plan de pago es decir al crédito (alumbrado público, aseo y mantenimiento de pavimentos) y los que se pagan al contado (rastros, cementerios, registro del estado familiar y registro ciudadano). También, la municipalidad brinda a la población servicios de apoyo, tales como: policía municipal, parques, nomenclatura, y bibliotecas municipales.

Los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Soyapango de la figura 3, se clasifican de acuerdo al siguiente detalle:

FIGURA 3.
CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO³⁰.



La relación del departamento de Cuentas Corrientes con otras unidades que prestan servicios internos y externos es la siguiente:

❖ **Cuentas Corrientes vrs. Registro Tributario.**

El departamento de Cuentas Corrientes es el responsable de administrar la base de datos de los contribuyentes inscritos y registrados en el municipio, los cuales han sido clasificados por el departamento de Registro Tributario con anterioridad, donde se le asigna a cada contribuyente el pago correspondiente a cancelar por los diferentes servicios prestados por la Alcaldía.

Además Registro tributario es el encargado de la revisión y mantenimiento de las cuentas municipales enlazadas con CAESS, las cuales se administran en el departamento de Cuentas Corrientes.

³⁰ Fuente: Elaboración propia, en base a datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Soyapango.

❖ Cuentas Corrientes vrs. Desarrollo Urbano – Registro Familiar.

El departamento de Cuentas Corrientes no posee ninguna relación que lo identifique con los departamentos de Registro Familiar y Desarrollo Urbano, ya que Registro Familiar es el encargado de la emisión de certificaciones del estado familiar de las personas.

Además Registro Familiar posee una base de datos propia, la cuál no tiene relación con la base de datos que maneja el departamento de Cuentas Corrientes. Mientras que el departamento de Desarrollo Urbano no hace uso de los datos relacionados con los contribuyentes, sino que su función esta enfocada a la planificación de proyectos.

❖ Cuentas Corrientes vrs. Servicios Externos.

La relación entre el departamento de Cuentas Corrientes y los servicios externos, es que por este mismo se realizan o efectúan la recepción de pagos de impuestos y tasas, los cuales son ingresos para la sostenibilidad de dichos servicios.

3.7.1 SERVICIOS PÚBLICOS INTERNOS.

Son servicios internos todos aquellos que se desarrollan en el interior de la alcaldía, es decir que todos los procedimientos se realizan dentro de las instalaciones de la misma.

Los servicios internos de la Alcaldía Municipal de Soyapango son los siguientes:

📁 REGISTRO TRIBUTARIO.

Es el departamento que se ocupa de la clasificación de las empresas y personas naturales, asignando el correspondiente pago de impuesto a cancelar por los servicios de aseo, alumbrado, desechos sólidos y pavimentación prestados por la Alcaldía.

Sus funciones principales son:

- ❖ Calificación, tasación, y trámites de impuestos a empresas y negocios.
- ❖ Calificación y mantenimiento del registro catastral de inmuebles en lo referente al pago de tasas.
- ❖ Levantamientos catastrales de postes, casetas telefónicas y otros que generen ingresos a la municipalidad.
- ❖ Ejecución de inspecciones relacionadas a la administración tributaria municipal por solicitud de personas naturales o jurídicas.
- ❖ Citar a personas naturales o jurídicas que están fuera de las disposiciones legales de la municipalidad.
- ❖ Revisión y mantenimiento de cuentas municipales enlazadas con CAESS.

Los servicios que se prestan en el departamento de Registro Tributario son los siguientes:

Registro de Inmuebles:

Atención al contribuyente en los trámites siguientes:

1. Inscripción de inmuebles para el pago de tasas municipales.
2. Traspaso de cuenta municipal de inmuebles.
3. Modificación de la tasa de desechos sólidos.
4. Desmembración de cuentas de inmuebles.
5. Inspección de inmuebles.
6. Rectificación de datos o rubros de cuentas de inmuebles.
7. Constancia de carencia de bienes.

Registro de Empresas:

Atención al contribuyente en los trámites siguientes:

1. Inscripción de empresas para el pago de impuestos municipales.

2. Cierre de cuentas de negocios y empresas por cierre de operaciones en el municipio.
3. Recepción y trámite de declaraciones de impuestos anuales de empresas.
4. Rectificación de datos o rubros de cuentas de empresas.
5. Recepción y trámite para licencias de rótulos o mantas publicitarias.
6. Recepción y trámite para licencias de juegos mecánicos o ruedas.

Otros tramites:

1. Permiso para poda y tala de árboles.
2. Permiso para rotura de acera para introducir tubería de aguas lluvias y negras.

REGISTRO FAMILIAR.

Departamento que tiene como función, el asiento y emisión de certificaciones del estado familiar de las personas naturales, entre ellas se encuentran los documentos propios, que todos los ciudadanos deben poseer para cumplir con los requisitos legales de identidad. Los documentos que el departamento extiende son:

- ❖ Carne de minoridad.
- ❖ Partidas de nacimiento
- ❖ Partidas domiciliarias.
- ❖ Acta de divorcio.
- ❖ Soltería.
- ❖ Acta de defunción.
- ❖ Acta de matrimonio.

DESARROLLO URBANO.

Se ocupa de la planificación de proyectos como, mantenimiento de espacios públicos así como de permisos de construcción. En esta línea la municipalidad tiene como objetivo incrementar el control y ordenamiento urbano mediante el cumplimiento de la Ley de desarrollo y ordenamiento territorial del área Metropolitana de San Salvador y de los municipios aledaños, a través de la aplicación del reglamento correspondiente a dicha ley y los establecidos en otras leyes, códigos, ordenanzas, reglamentos del ámbito de la construcción, tomando en cuenta la protección y respeto de los recursos naturales del municipio.

CUENTAS CORRIENTES.

El departamento de Cuentas Corrientes, es el que tiene la responsabilidad de administrar toda la información de los contribuyentes inscritos y registrados, en el municipio, como base tributaria para hacer efectivo el cobro de tasas e impuestos, para poder así tener ingresos económicos que permitan responder a las necesidades internas, como también, las demandas de la población.

Además este departamento es el encargado de llevar el control de las cuentas de los contribuyentes a través de la tarjeta de pago de impuestos y tasas (Anexo 2 y Anexo 3 Tarjeta de Pago), así como la recepción de los impuestos a cancelar, cobros, tasa, impuestos, mora, desechos, mora de desechos.

Los servicios que presta el departamento de cuentas corrientes son:

Cobro de Tasas Municipales:

Cada municipio tiene la potestad de brindar servicios municipales, por los cuales se cobra una tasa. Los cobros de las tasas municipales se determinan de la siguiente forma:

Todo inmueble es registrado de acuerdo a las características y medidas establecidas en las escrituras presentadas por el contribuyente al momento de ser inscritas en el departamento de Registro Tributario.

Definición de Tasa.

Son tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por la Alcaldía. Dicha tasa se establece mediante una ordenanza decretada por el consejo municipal, de acuerdo al Art. 1 de la Ley General Tributaria Municipal.

Estarán afectos al pago de las tasas, los servicios públicos tales como los de alumbrado público, aseo, ornato, baños y lavaderos públicos, casas comunales municipales, cementerios, dormitorios públicos, mercados, establecimientos en plazas y sitios públicos, pavimentación de vías públicas, rastro municipal, tianguis, estadios municipales, piscinas municipales y otros servicios que las condiciones de cada municipio le permitan proporcionar al público o que representen uso de bienes municipales.

Para la fijación de las tarifas por tasas, los municipios toman en cuenta los costos de suministro del servicio, el beneficio que presta a los usuarios y la realidad socio-económica de la población.

Los municipios incorporan a la fijación de las tasas por servicio, tarifas diferenciadas, las cuales no pueden exceder el 50% adicional al costo del servicio prestado o administrado, en base al Art. 2 de la Ley General Tributaria Municipal; y cuyo producto se destina al mejoramiento y ampliación de dichos servicios.

Pago de Impuestos:

De acuerdo al Art. 125 el pago de impuestos esta dirigido a las actividades económicas (empresas, comercio y otros); y cualquier otra actividad de naturaleza

económica que se desarrolla en el municipio. Según el Art. 126 de esta ley, para la aplicación de los impuestos se debe tomar en consideración la naturaleza de las empresas, la cuantía de sus activos, las utilidades que percibe, cualquier otra manifestación de la capacidad económica de los sujetos pasivos y la realidad socio-económica de los municipios.

Así también, para el ejercicio de imposición en materia de impuesto municipal puede ser mensual o por períodos de diferente extensión, según lo determina el Art.128 de Ley General Tributaria.

Definición de Impuestos:

Según la Ley General Tributaria Municipal, los impuestos son tributos que los contribuyentes que desarrollan alguna actividad económica (empresa o negocio), están obligados a pagar sin recibir ningún tipo de servicio por parte de la Alcaldía. Es decir, que una persona o grupo de personas que recibe ingresos por poseer algún tipo de negocio, están obligados por la Alcaldía a pagar arbitrios a la comuna.

Los contribuyentes que tienen atraso en el pago de sus impuestos o tasa caen en mora, las cuales son deudas de los contribuyentes que deben servicios (tasas) a la municipalidad.

La municipalidad de Soyapango se ha visto afectada por dos tipos de moras, estas son:

- ❖ Mora Histórica. Antes que funcionará el cobro de impuestos a través del recibo de CAESS en octubre de 1999, cada uno de los contribuyentes tenía la misma situación financiera, por lo cuál se hizo un corte, y los contribuyentes que fueron objeto de alguna deuda antes del corte, se les determinó una mora histórica.

❖ Mora de Desechos. Se determinó a partir del funcionamiento del relleno sanitario ubicado en Nejapa, en donde cada municipalidad hizo uso de dicho relleno, pero el proceso para reflejar el cobro en los colectores de CAESS tardó algunos meses que no fueron cobrados o tomados en cuenta en el mecanismo de cobro de CAESS, lo que originó la mora de desechos.

Además de los servicios que ofrece dicho departamento, desempeña algunas funciones entre las cuales tenemos:

❖ Atención al reclamo CAESS, es el servicio que se brinda a los contribuyentes que desean conocer o que necesitan que se les aclare la forma de cobro que se esta haciendo a través del recibo de CAESS.

❖ Solicitud de estado de cuentas de inmuebles, el contribuyente se presenta a la ventanilla con el último recibo de CAESS, y pide se le verifique su estado de cuenta, si esta al día o existe mora para lo cual se le emite una constancia con su estado de cuenta.

❖ Extensión de solvencias, al contribuyente solvente en sus pagos se le emite dicho documento por lo que deben cancelar ₡10.50 por el trámite. (Véase Anexo 4 Solvencia Municipal).

❖ Disposición de Desechos, el desecho se calcula a partir del promedio de consumo en kw/h, en un período de 6 meses que determina el valor de desechos sólidos a cobrar. Por ejemplo, en la tabla 8 de la Pág.62, se establece la tarifa vigente a pagar por kw/h consumidos.

Para calcular el promedio de consumo se considera el historial de consumo. Por ejemplo en la tabla 9 de la Pág. 62, se establece el consumo en kw/h para los primeros 6 meses del año 2001. En este período se suman los consumos en kw/h por

cada uno de los meses y luego se divide entre seis para fijar el promedio de consumo que se toma como base para el rango de cobro de desechos sólidos para el próximo período de seis meses.

Tabla 8.

TARIFAS DE COBRO POR kw/h CONSUMIDO.

RANGOS kw/HORA	TARIFA
De 0 a 49 Kw/Hora	¢ 5.25
De 50 a 99 Kw/Hora	¢ 12.60
De 100 a 199 Kw/Hora	¢ 21.00
De 150 a 199 Kw/Hora	¢ 26.25
De 200 a 249 Kw/Hora	¢ 36.75
De 250 a 299 Kw/Hora	¢ 42.00
De 300 en adelante	¢ 60.00

Fuente: www.alcaldiadesoyapango.org

TABLA 9.

CALCULO PROMEDIO DEL CONSUMO DE DESECHOS EN kw/h.

HISTORIAL DE CONSUMO		
MES/AÑO	DÍAS	Kw/h
01/2001	31	60
02/2001	28	61
03/2001	31	52
04/2001	30	55
05/2001	31	52
06/2001	30	51
PROMEDIO 55 kw/h		

Fuente: www.alcaldiadesoyapango.org

7.1.1 SERVICIOS PÚBLICOS EXTERNOS.

Son servicios públicos externos todos aquellos que se prestan fuera de las instalaciones de la Alcaldía. A continuación se detallan los servicios que la alcaldía presta. Para hacer más efectiva dicha prestación se desarrollan conjuntamente algunos programas.

SERVICIO DE DESECHOS SÓLIDOS.

Este servicio se limita a la recolección y transporte de los desechos sólidos hacia el botadero de Nejapa, donde se depositan.

La Alcaldía desarrolla un programa de manejo de desechos sólidos a través de la Gerencia de Servicios Municipales, dicho programa tiene como objetivo concertar y coordinar estrategias y actividades que promuevan la participación responsable de todos los actores del municipio en la protección, conservación y recuperación del medio ambiente.

Actualmente, Planificación y Desarrollo Urbano brinda su apoyo a dicha Gerencia mediante la formulación del proyecto “Estación de Transferencia de Desechos Sólidos” cuyo concepto es destinar un área para la descarga de los desechos, desde los camiones recolectores, para un traslado único hacia la Planta de Tratamiento de Desechos Sólidos ubicada en Nejapa, con el objetivo de reducir la inversión municipal en esta actividad.

SERVICIO DE ESPACIOS PÚBLICOS.

A través de dicho servicio se procura un orden y mantenimiento de los espacios públicos. Se han realizado programas con los que se persigue contribuir con el proceso de ordenamiento territorial garantizando la aplicación de ordenanzas y decretos aprobados por el concejo municipal.

Tiene como elemento central la búsqueda de una reorganización territorial del municipio y el desarrollo de procesos de recuperación de espacios públicos, con el fin de crear un hábitat que contribuya a mejorar la calidad de vida de todas las personas que viven en Soyapango. Los objetivos de este programa se enmarcan en los puntos siguientes:

Garantizar espacios adecuados y en condiciones competitivas al sector del micro comercio, con el fin de recuperar las aceras y calles del centro de Soyapango y los mercados periféricos, así como también establecer incentivos a las personas que realicen acciones para el mantenimiento del ordenamiento logrado.

PROYECTOS.

La Alcaldía desarrolla proyectos de infraestructura en los cuales se realiza la planificación y coordinación de la ejecución de obras municipales que contribuyan en el marco del desarrollo local.

En esta línea se atienden las necesidades de infraestructura planteadas por los habitantes del municipio a través de sus organismos representativos.

Otros aspectos se desarrollan para atender las necesidades de obras físicas requeridas para el progreso del municipio.

MANTENIMIENTO DE CARRETERAS, ACERAS, PASARELAS.

También la Alcaldía proporciona servicios de mantenimiento de calles y adoquinados en zonas ubicadas afuera del centro de Soyapango, como, el Cantón El Limón y Finca Chanteacuan, lo que permite que permanezcan en buen estado.

POLICÍA MUNICIPAL.

La Alcaldía cuenta con servicios indirectos como lo son el cuerpo de seguridad, el cual garantiza el orden en los espacios públicos, bienestar a la ciudadanía, cumplimiento de leyes municipales y otras actividades de soporte como emergencias nacionales, campañas de salud, entre otras.

MERCADOS.

Otro servicio es la creación, organización y la administración de los mercados, que le corresponde a la Alcaldía, por medio de mantenimiento, ubicación de puestos, cobros de impuestos y propaganda para incentivar las compras.

CEMENTERIOS.

Los cementerios municipales son inmuebles urbanos o rurales que se utilizan para el enterramiento, inhumación e incineración de restos humanos.

La Alcaldía a través de ordenanzas establece las tasas, también es responsable de administrar los espacios propios para la sepultura de cuerpos humanos, cumpliendo con normas y leyes de salubridad, mejoramiento de la infraestructura y presentación de los mismos.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS
CORRIENTES DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE
SOYAPANGO.

4. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este diagnóstico describe la situación actual del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, basándose en los resultados de la información obtenida mediante la aplicación de los siguientes métodos de investigación:

- ❖ Entrevista a la Gerencia de la Municipalidad.

- ❖ Encuestas dirigidas, tanto a contribuyentes como empleados del departamento de Cuentas Corrientes; se aplicaron técnicas estadísticas de muestreo para la interpretación de los resultados.

- ❖ Observación directa a través de visitas realizadas periódicamente a la Alcaldía.

- ❖ Información bibliográfica o documentos de uso pertinente de dicho departamento.

- ❖ Toma de tiempos por medio de cronómetro. En la medición del tiempo en forma directa se emplea como elemento fundamental el cronómetro. El método de uso del cronómetro es la reposición a cero, donde el cronómetro se retorna a cero cada vez que se completa la medición de una tarea. Se emplea para tareas con duraciones largas donde el tiempo perdido en la operación de vuelta a cero es despreciable, comparándolo con la duración total de la tarea.

En este caso el analista - cronometrador, verifica el tiempo en que transcurre todo el proceso de ejecución de la tarea que se controla, y establece la duración real de la tarea.

Las ventajas de esta medición radica en la precisión de las medidas, pues al ser directas, los resultados de las mediciones refleja como ocurre cada proceso en la realidad.

- ❖ Levantamiento de Layout del departamento de Cuentas Corrientes.

El levantamiento o distribución en planta es una de las más importantes fases de la ingeniería industrial, la cual está de acuerdo con la disposición de las facilidades físicas y el recurso humano.






- ❖ Presentación de Diagramas de Recorrido, Cursograma Analíticos y Diagramas de Flujo de los Procedimientos.

El diagrama de recorrido es útil ya que por medio de él se visualizan las posibles áreas de almacenamiento temporal o permanente. La manera de representar dicho diagrama se hace tomando el plano de distribución, y se traza en él líneas de flujo que indiquen la secuencia de una actividad a otra; identificando de esta manera las áreas de congestión, así como también permite lograr una mejor distribución en planta al ahorrar distancias y, por tanto, tiempo.

El Cursograma Analítico se emplea para mostrar todas las secuencias cronológicas de las operaciones, demoras, transportes e inspecciones, indicando el margen de tiempo necesario para concluir una operación desde el inicio, hasta la finalización de cada proceso.

Para elaborar estos diagramas se utiliza la siguiente simbología:




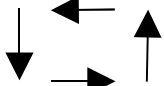


TABLA 10. SIMBOLOGÍA DE ASME PARA DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características. Cuando se prepara para otra operación transporte o almacenamiento.
	INSPECCIÓN	Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.
	TRANSPORTE	Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve excepto cuando dicho documento es parte de una operación o de una inspección.
	DEMORA	Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.
	ALMACENAMIENTO	Ocurre cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.

Los diagramas de flujo son los más importantes y los que se emplean con mayor amplitud en el curso de los sistemas. Son la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Para elaborar estos diagramas se utiliza la siguiente simbología:

TABLA 11. SIMBOLOGÍA DE ANSI PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	OPERACIÓN	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	DOCUMENTO	Se utiliza cuando se desea representar un documento cualquiera. Puede ser una forma de control, ficha, listado, etc.
	DIRECCIÓN DE FLUJO	Conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de oficina.
	DECISIÓN	Representa una opción de decidir una acción entre SI o NO.

4.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

❖ Tipos de Información.

A) Datos Primarios.

Información sobre el servicio que se ofrece al contribuyente en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

B) Fuente de Datos Primarios:

Los contribuyentes que se dirigen al departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango para realizar trámites pertenecientes a dicho departamento.

Los procedimientos que los empleados del departamento de Cuentas Corrientes utilizan para brindar los servicios demandados por el contribuyente; así como también el medio donde se realizan estas actividades.

C) Datos Secundarios.

Información general del Municipio y la Alcaldía de Soyapango.

D) Fuente de Datos Secundarios.

Fuentes Internas:

Documentos de investigaciones realizadas por la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Fuentes Externas:

Censo V de población y VI de vivienda, realizado en 1999, por DIGESTYC.

Documentos de investigaciones realizadas por otras instituciones.

4.1.2 MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

❖ Observación Directa: se realizó mediante visitas periódicas a la Alcaldía Municipal de Soyapango, para conocer los procedimientos de los diferentes servicios que demandan los contribuyentes.

❖ Entrevista Estructurada (Encuesta): se elaboró un formato de entrevista dirigida a los contribuyentes de Cuentas Corrientes y los empleados del mismo, la cuál contiene en su redacción tres tipos de preguntas para la recolección de la información. Estas preguntas son de forma abierta, cerrada y de selección múltiple.

4.1.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Elementos de Análisis:

El contribuyente que recibe el servicio, el empleado que ofrece el servicio y el medio en el que se lleva a cabo el servicio.

Unidad de Análisis:

El departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Unidad de Entrevistas:

Contribuyentes que demandan los servicios del departamento de Cuentas Corrientes.
Empleados que ofrecen los servicios del departamento de Cuentas Corrientes.

Ámbito:

El Municipio de Soyapango.

Perfil:

Hombres y mujeres, residentes en el municipio de Soyapango, y que hagan o hayan hecho uso de los servicios brindados por el departamento de Cuentas Corrientes.

❖ Universo para los contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes.

A) Cualitativo: el universo está constituido por hombres y mujeres, residentes en el municipio de Soyapango y que sean contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes.

B) Cuantitativo: según datos obtenidos por medio del Censo V de población y VI de vivienda, realizado en 1999, por DIGESTYC, se tiene la siguiente información de habitantes del municipio de Soyapango:

Población total de hombres y mujeres: 283,598 habitantes.

- ❖ Universo para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes.

Actualmente existen 16 empleados en el departamento de Cuentas Corrientes los cuales realizan sus labores dentro de las instalaciones de dicho departamento, por lo que justifica el estudio para conocer la situación y medio laboral a la hora de realizar sus funciones.

4.1.4 ESTABLECIMIENTO DE LA MUESTRA.

- ❖ Muestra de los contribuyentes de la Alcaldía.

El resultado de la muestra para los contribuyentes fue obtenido del universo finito de la población total del municipio, a través de la formula para poblaciones finitas²⁹, correspondiente a universos menores de 500,000 elementos:

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

Donde:

n = 384 = tamaño de la muestra

z = 1.96 = nivel de confianza

p = 0.5 = probabilidad a favor

e = 0.05 = error de estimación

q = 0.5 = probabilidad en contra

N = 283,598 = universo

²⁹ www.mrbit.es/hsa/uai/muestreo. Metodología de Muestreo.

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 283,598 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(283,598 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 384 \text{ PERSONAS ENCUESTADAS}$$

Nivel de Confianza (z).

Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que se recoge está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student). Se llama nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro. El valor del nivel de confianza aceptable correspondiente a la distribución de Gauss es de 1,96 para $\alpha = 0,05$ y 2,58 para $\alpha = 0,01$.

Error de estimación (e).

Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, proporciona una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación indica hasta qué medida se puede cometer dicho error. Para un error del 10%, se introduce en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, se tendría una seguridad del 95% (para $\alpha = 0,05$) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%.

Probabilidad en Contra y Probabilidad a Favor (q y p).

La probabilidad es una característica de un suceso del que existen las razones para creer que se realizará. Es un conjunto de reglas que permiten calcular el éxito o fracaso de que ocurra un evento.

Universo (N).

El universo es un conjunto de unidades elementales que se compone de personas y cosas que se encuentran en una temática determinada, de los que se quiere obtener información.

Muestra (n).

Conjunto de unidades o elementos de análisis sacados del universo en estudio.

❖ Muestra de los empleados de la Alcaldía.

El resultado de la muestra para los empleados fue obtenido a partir de un universo finito, por lo que se estimó conveniente encuestar a todos los empleados del departamento de Cuentas Corrientes.

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 16 PERSONAS ENCUESTADAS

1.5.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

❖ Encuesta para los contribuyentes de la Alcaldía.

El diseño de la encuesta para los contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes tiene en su redacción tres tipos de preguntas, las cuales son abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Esta encuesta brinda información sobre los trámites más demandados, su tiempo de duración, el trato recibido, y la opinión sobre el ambiente en general de las

instalaciones del departamento de Cuentas Corrientes por parte de los contribuyentes. (Véase Anexo 5 Encuesta Dirigida a los Contribuyentes).

Período de realización de la encuesta dirigida a los contribuyentes de la Alcaldía:

El período de tiempo para realizar las encuestas a los contribuyentes comprendió fechas con mayor afluencia de contribuyentes (primeros días del mes) y fechas de menor afluencia de contribuyentes (a mediados del mes), con el fin de obtener datos mas representativos. La hora y fecha en que se realizaron dichas encuestas fue:

⇒ Hora aproximada de encuestas: 8:00 am a 12:00 del mediodía y por la tarde de 2:00 pm a 4:00 pm.

⇒ Fecha de realización de encuestas: Del 3 de marzo al 14 de marzo de 2003.

❖ Encuesta para los empleados de la Alcaldía.

El diseño de la encuesta para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes es similar al diseño de la encuesta para los contribuyentes, ya que en su contenido se emplea el mismo tipo de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Dicha encuesta recopila información sobre los empleados del departamento; el nivel académico, la experiencia en el puesto de trabajo, las funciones que desempeñan y las condiciones de trabajo. (Véase Anexo 6 Encuesta Dirigida a los Empleados).

Período de realización de la encuesta dirigida a los empleados del departamento de Cuentas Corrientes:

El período de tiempo para realizar las encuestas a los empleados fue:

⇒ Hora aproximada de encuestas: Hora de receso de trabajo. De 12:30 del mediodía a 1:30 pm.

⇒ Fecha de realización de encuestas: Martes 11 de marzo de 2003.

❖ Guión de entrevista.

Este guión se dirige a la Gerencia de la Alcaldía Municipal de Soyapango y a la Jefatura del departamento de Cuentas Corrientes, por medio de una entrevista verbal en la que se recopila información importante sobre los servicios y aspectos relacionados con el servicio al contribuyente en dicho departamento. (Véase Anexo 7-A, 7-B Guión de Entrevista).

1.2 DIAGNÓSTICO DEL CONTRIBUYENTE.

5.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRIBUYENTES.

❖ SEXO:

Según datos de las encuestas, el 56% de contribuyentes que demandan los servicios en el departamento de Cuentas Corrientes son mujeres y el 44% lo conforman hombres.

❖ EDAD:

El rango de edades de los contribuyentes que visitan el departamento de Cuentas Corrientes es de 18 a 35 años, comprendiendo el 20%; y el 80% restante lo comprenden personas mayores de 35 años.

❖ GRADO DE ESCOLARIDAD:

El 70% de las personas que demandan los servicios del departamento de Cuentas Corrientes han recibido estudios de educación básica y el 30% han recibido estudios superiores.

❖ IMPEDIMENTOS FÍSICOS:

La mayoría de las personas que realizan trámites en el departamento de Cuentas Corrientes no presentan ningún impedimento físico. El resultado de la encuesta indica que el 98% de los contribuyentes efectúan sin ninguna dificultad este tipo de procedimientos.

5.2.2 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CONTRIBUYENTES.

El nivel de satisfacción para el contribuyente es considerado como deficiente, ya que surgen diversos factores como tiempo y calidad en el servicio, que no cubren las expectativas de estos.

Además existen prejuicios por parte de los ciudadanos que consideran que cualquier servicio ofrecido por una institución pública es afectado por la burocracia, mala organización, intereses particulares, y una mala administración de recursos.

4.3 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.

Según datos de la encuestas la mayoría de los empleados (10 de un total de 16 empleados) del departamento de Cuentas Corrientes posee estudios de educación básica, mientras que la minoría (6 de un total de 16 empleados) ha cursado estudios superiores.

El rango de edades de los empleados oscila entre 21 a 35 años o más.

En cuanto a los años de laborar, del universo de 16 empleados, seis tiene mas de 6 años de trabajo; seis tienen de 2 a 5 años y cuatro, tienen solo 1 año de trabajo en dicho departamento.

Otro aspecto que se evaluó en las encuestas son las funciones que desempeñan cada uno de ellos. Se constató que la mayor parte de los empleados no tienen bien definidas sus funciones, lo cual ocasiona un problema en el buen funcionamiento de la organización.

3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Una buena estructura organizativa en cualquier empresa o institución, que tenga bien definidos la misión, la visión y sus objetivos, logrará un buen funcionamiento, generando de esta forma, satisfacción en los clientes que hagan uso de sus servicios, ya que esto significa que se está trabajando bajo un clima organizacional eficiente.

El departamento de Cuentas Corrientes define sus objetivos de la siguiente manera:

❖ Objetivo General.

Tener un funcionamiento ágil, eficiente y con eficacia para poder dar un servicio de calidad y con una mística de atención personalizada al contribuyente, también se busca disponer de información actualizada para hacer un cobro correcto, y así responder a la creciente demanda de la población de Soyapango.

❖ Objetivos Específicos.

Dar una atención directa y personalizada a los contribuyentes con mística de servicio.

Contar con información completa y actualizada para hacer el cobro de tasas e impuestos de forma correcta.

Tener un proceso definido y claro, para un funcionamiento rápido y eficaz.

Maximizar el recurso humano en las diferentes actividades y desarrollar las habilidades y capacidades de éste.

Tener mayor capacidad de atención por la gran demanda de la población.

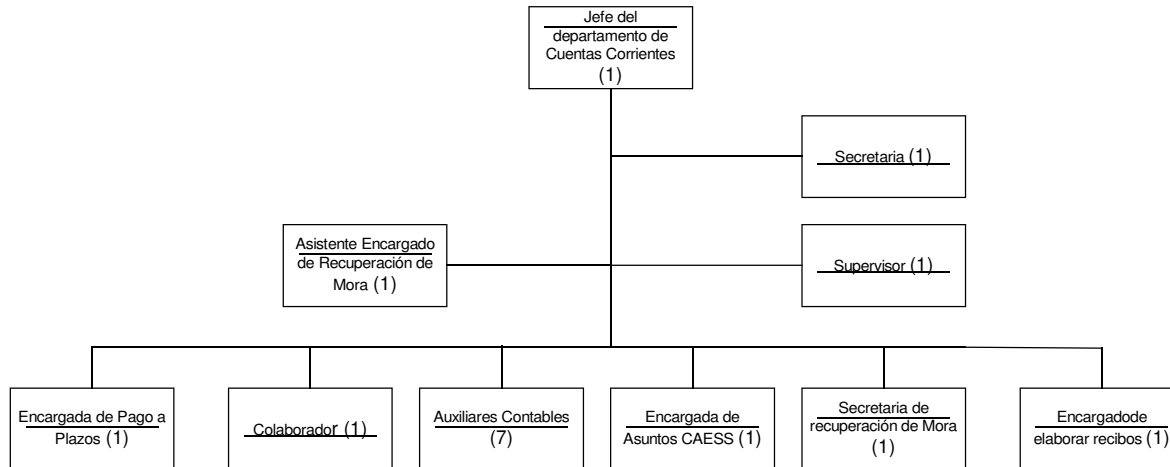
La estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes de la figura 4 esta formada por los siguientes niveles:

Nivel Superior (Jefe), Nivel Medio (Supervisor, Asistente encargado de recuperación de mora y Secretaria) y el Nivel Operativo (Encargado de pago a plazos, cajeras, auxiliares contables, Encargado de asuntos CAESS y Secretaria de recuperación de mora).

A) Organigrama del departamento de Cuentas Corrientes.

FIGURA 4.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento de Cuentas Corrientes.

Como se pudo observar en la figura 4, la estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes esta constituida por 16 empleados en total, de los cuales el colaborador, el encargado de pago a plazos y el encargado de asuntos CAESS no participan en los procesos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos por medio de un plan de pago como se podrá observar en la figura 5 que

corresponde a la distribución actual de dicho departamento. Además, estos tres empleados no están presentes físicamente dentro del departamento, sino, que se encuentran en el departamento de contabilidad.

B) Funciones.

Jefe.

Encargado de verificar que se cumplan las metas del departamento, revisa y avala o no los estados de cuenta de los contribuyentes.

Secretaria.

Apoyo administrativo, elaboración y redacción de documentos e informes, organización de los archivos, control de agenda y actividades del jefe, atención directa e indirecta al contribuyente.

Asistente de Recuperación de Mora.

Apoyo administrativo, elaboración de informes y estadísticas financieras, seguimiento de los procesos de cobro administrativo, extrajudicial y judicial, supervisión de todas las actividades operativas del departamento.

Supervisor Cuentas Corrientes.

Apoyo administrativo, orientador del nivel operativo, elaboración de informes y estadísticas financieras, supervisión de todas las actividades operativas del departamento.

Encargada de asuntos CAESS.

Manejo de base de datos de todos los contribuyentes enlazados con CAESS como también, corrección y actualización de ésta, entrega mensual de datos a CAESS, elaboración de informes financieros y atención al contribuyente de reclamos y entrega de solvencias.

Colaborador.

Atención al contribuyente tanto a personas como a empresas, preparación y elaboración de estados de cuentas, recepción de pagos, atención de reclamos CAESS, elaboración de informes y cuadraturas financieras cada día y rectificación de datos de las solvencias.

Auxiliares Contables.

Atención al contribuyente tanto a personas naturales como también a empresa y comercios, aplicación de operaciones de abono de pagos efectuados tanto por CAESS como directamente al departamento, aplicación de resoluciones emitidas por el departamento de Registro Tributario.

Encargada de pagos a plazos.

Elaboración de contratos y planes de pago a los contribuyentes que lo soliciten como también seguimiento del cumplimiento de estos, responsable de todos los expedientes, elaboración de informes y estadísticas financieras y abonos a tarjetas físicas.

Encargado de elaborar los recibos.

Persona encargada de elaborar el triplicado de los recibos, donde se especifica la cantidad que le corresponde al contribuyente cancelar en el Banco.

Secretaria de Recuperación de Mora.

Apoyo administrativo en lo operativo hacia el personal, elaboración y redacción de documentos e informes, organización de los archivos, atención directa al contribuyente.

3.1.3 CAPACITACIÓN.

El término capacitación se entiende como la enseñanza de nuevas técnicas o mejorar las ya establecidas para desarrollar una habilidad o dar nuevos conocimientos que ayuden a brindar un servicio con calidad.

Las autoridades de la Alcaldía de Soyapango proporcionan programas de capacitación a sus empleados con el objetivo de que estos puedan desarrollar sus actividades con mayor eficiencia.

De acuerdo a la investigación realizada con los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, se pudo constatar que las autoridades de la municipalidad contemplan dentro de sus planes, programas de capacitación para retroalimentar a sus empleados, actualizarlos con los cambios que surgen en las labores que ellos desempeñan, para lograr una mejor eficiencia en dichas labores.

Se sostiene que estos programas de capacitación no son suficientes para mejorar el desempeño de las labores de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Soyapango. Algunos de los empleados han tomado conciencia de la ayuda que estos programas les brindan, los toman como incentivo de parte de la administración de la Alcaldía.

Como resultado de la encuesta que se le pasó al personal del departamento de Cuentas Corrientes, las capacitaciones ocupan el segundo lugar entre los incentivos que reciben por parte de la Alcaldía.

3.1.4 MOTIVACIÓN.

La motivación se define como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionados por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la mayoría de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes reciben incentivos. Según la encuesta reciben bonos como incentivos (dinero), en segundo lugar reciben capacitaciones, en tercer lugar dijeron no haber recibido ningún tipo de incentivo y solo 3 empleados dijeron recibir otros tipos de incentivo.

De lo anterior se puede concluir que no existe un nivel de motivación estándar en los empleados de dicho departamento, ya que algunos de ellos responden no haber recibido ningún tipo de incentivo y otros si los han recibido, lo cuál genera descontento en los empleados que no los reciben.

Otro aspecto de la motivación del personal es el compañerismo, lo cual mediante la investigación realizada y las visitas personales hechas a la Alcaldía, se constató que hay un buen ambiente de compañerismo entre la mayoría de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, ya que existe apoyo y ayuda en las labores que realizan, lo cual no es causa determinante para que el personal se sienta desmotivado.

Uno de los problemas que más genera desmotivación en los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, es el hecho de no recibir completa toda la documentación del contribuyente, necesario para realizar el trámite, lo cual dificulta y hace más tedioso el proceso generando atrasos en las labores de los empleados.

4.4 DIAGNÓSTICO DEL MEDIO.

1.4.1 ILUMINACIÓN

No cabe duda que la luz natural es la mejor iluminación para el trabajo, aunque existe la posibilidad de que la luz artificial se aproxime lo más posible a la luz natural.

Para poder afirmar lo anterior se debe tomar en cuenta ciertas características que brindan esa posibilidad; estas son la distribución y ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz natural con la luz artificial.

Los resultados de la investigación realizada a través de encuesta a los contribuyentes que hacen uso de los servicios que proporciona el departamento de Cuentas Corrientes, arrojan que el 90% califica que la iluminación del departamento es buena.

Por otra parte, mediante las visitas realizadas personalmente, se constató que en general la iluminación del departamento de Cuentas Corrientes y del área en que el público espera ser atendido es la adecuada para la actividad que se desarrolla en esta sección de trabajo.

1.4.2 VENTILACIÓN Y TEMPERATURA.

Otro aspecto importante a evaluar en toda empresa es la ventilación y la temperatura con la que se está trabajando, debido a que el exceso de calor en cualquier área de trabajo resulta ser molesto, sobre todo en las horas del mediodía y las primeras horas de la tarde; ya que produce sueño, stress y fatiga al empleado, lo cual viene a generar ineficiencia tanto en las labores de los empleados como malestar y descontento en los clientes que permanecen dentro de las instalaciones.

Por esta razón, muchas empresas mantienen una ventilación natural adecuada o en su defecto, una ventilación artificial y un grado de temperatura agradable, que permite un balance entre el calor o el excesivo frío, logrando así el bienestar tanto de

las personas que permanecen dentro de las oficinas como las que se encuentran fuera de ellas.

En la investigación realizada en el departamento de Cuentas Corrientes, por medio de visitas continuas a la institución, se observó: que en el área o sala de espera para el público no existe una adecuada ventilación artificial ni temperatura agradable, en cambio el área de trabajo de los empleados si posee buena ventilación y temperatura satisfactoria, ya que cuentan con un sistema de aire acondicionado que mantiene el lugar entre 17° y 20° C.

4.4.3 ORDEN Y LIMPIEZA.

El aseo, tanto interno como externo de una empresa o institución, son aspectos fundamentales que conforman el ambiente al que están expuestos los clientes externos y internos. Pero además, estos aspectos reflejan la presentación o imagen de la organización, clientes y la sociedad.

La importancia de evaluar estos aspectos radica en que el laborar bajo un ambiente sucio y desagradable, genera descontento para cualquier tipo de persona que visita la Alcaldía, y por ende, una mala imagen para las demás personas.

Según resultados de la encuesta que se pasó a los contribuyentes, en el departamento de Cuentas Corrientes existía mucha deficiencia en cuanto al aseo. El 54% dijo que los pisos, paredes y vidrios no estaban limpios, aunque un 44% dijo que sí y un 2% dijo que no se había fijado o que no deseaba responder esta pregunta.

Cuando se pregunto acerca de la existencia de olores desagradables, la mayoría (88%) dijo que no había, pero un 6% dijo que sí y un 6% que no sabía.

La mayoría de los encuestados (54%) dijo que el ambiente exterior de la Alcaldía no se encontraba limpio, el 42% dijo que si estaba limpio y un 4% dijo que no deseaba responder esta pregunta.

De acuerdo a la observación que se realizó se confirmó que tanto fuera como adentro de las instalaciones, hay problemas de aseo, ya que muchas veces los pisos, las paredes y vidrios se encuentran sucios. Lo que se interpreta como una realización de tareas de aseo incompletas, además se carece de la supervisión de dichas tareas.

Se observó también que no existe un número suficiente de basureros dentro de las instalaciones de la Alcaldía. Esto facilita que las personas boten la basura en cualquier lugar y que se propicie desorden y suciedad.

4.4.4 SEÑALIZACIÓN.

Otro aspecto importante dentro de una organización es la señalización, la cuál consiste en mecanismos de intercambio de información entre sistemas, simbología, equipos y conmutadores necesarios para establecer el enlace y la comunicación entre dos o más personas, utilizando formatos y protocolos sujetos a normas nacionales e internacionales.

Es elemental tomar en cuenta que no todos los usuarios conocen plenamente las instalaciones de las diferentes municipalidades, ya que las visitan solamente en algunas ocasiones.

Por lo tanto, es de suma importancia hacer uso de una buena señalización, mediante la colocación de rótulos y letreros que identifiquen adecuadamente "como" y "donde" pueden realizarse los trámites que se necesitan. Todo esto, contribuye a una mayor satisfacción en los usuarios al usar su tiempo eficientemente.

El 13% de los encuestados dijo que una de las dificultades que ellos tenían en la Alcaldía era la señalización. Es decir, la falta de una buena señalización que les indique a qué departamento deben acudir y dónde está ubicado.

Se observó además, que existe una deficiente señalización que indique claramente cómo y dónde realizarse los diferentes trámites, debido a que, si bien es cierto que existen algunos rótulos y letreros que ayudan a ubicar a los contribuyentes y darles a conocer los pasos necesarios para realizar los trámites, éstos no son suficientes y además no están adecuadamente ubicados. La información que se brinda, es muchos casos insatisfactoria.

El 8% de los encuestados dijo que otra dificultad que enfrentaron es la poca información que les brindan los empleados.

Además, algunos de los rótulos existentes, como los que identifican las ventanillas, están mal diseñados debido a que no se ha hecho un buen uso de los colores y algunos son muy pequeños.

Otros aspectos que se señalaron son la no existencia de reloj, calendario y horario de atención al público en un lugar visible para el público.

Las opiniones recabadas en relación a estos elementos son: el 82% dijo que no había calendario a la vista, el 96% que no había reloj a la vista y el 72% dijo que no vieron por ningún lado el horario de atención.

Con relación al horario de atención, el 2% dijo que los horarios son inaccesibles, sobre todo para las personas que trabajan y que utilizan la hora de almuerzo para dirigirse a la municipalidad para demandar el servicio.

También hay carencia de rótulos que indiquen al contribuyente dónde ubicar la basura.

4.4.5 MOBILIARIO Y EQUIPO.

El mobiliario y equipo son aspectos conocidos como "recursos técnicos", los cuales incluyen las herramientas y otros elementos tangibles de los servicios que se brindan como algunos documentos y formularios.

Existen otros términos para definir algunos de estos elementos tangibles, que están implícitos en la entrega del servicio. Estos se conocen como "medios de facilitación" y "bienes de apoyo", lo cual significa realizar inversiones en bienes necesarios e importantes que permitan un mejor desempeño en los procesos para que estos se lleven a cabo. Dichas inversiones incluyen: salas de espera, oficinas administrativas y parqueo. Estos bienes necesitan un buen mantenimiento, reparaciones y muchas veces sustitución de los mismos.

Con relación al mobiliario y equipo, en la encuesta realizada a los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, 2 empleados dijeron que es adecuado y la mayoría (14 de un total de 16 empleados) dijo que no.

De acuerdo a la observación realizada en el departamento de Cuentas Corrientes, se ha descuidado el aspecto de mantenimiento y sustitución del mobiliario y equipo que se utiliza.

Hay que tomar en cuenta también que muchas veces la papelería y útiles que la Alcaldía proporciona a los empleados es insuficiente para que ellos desarrollen adecuadamente sus labores, es decir que en algunas oportunidades se descuida el suministro de elementos como lapiceros, borradores y lápices.

Según la encuesta del universo de 16 empleados, ocho manifestaron que la papelería y útiles es regular; tres, que es buena y los cinco restantes no opinaron.

4.4.6 DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Tan vital como el mobiliario que se utiliza, es el espacio físico donde se labora. En el departamento de Cuentas Corrientes se pudo observar que el espacio físico no es el adecuado.

Cuando se preguntó a los empleados por el espacio físico donde laboran, la mayoría de empleados, (9 de un total de 16) dijo que la condición del espacio era mala y el resto (7 de un total de 16) la calificaron de buena y regular.

Se pudo conocer que la mayoría de los contribuyentes que hace uso de los servicios que brinda el departamento de Cuentas Corrientes, se transporta en unidades del transporte colectivo. El 70% de los encuestados dijo que no llegó a la Alcaldía en vehículo, el 28% dijo que sí llegó en vehículo y un 2% no quiso responder.

De las personas que llegaron en vehículo, 26% manifestó que no encontró donde estacionarse dentro de las instalaciones de la Alcaldía. El 2% dijo que sí logró encontrar parqueo y 72% no respondió la pregunta.

En conclusión, se han evaluado todos los aspectos anteriores con el fin de contribuir a crear un mejor ambiente de trabajo para los clientes internos y una mayor satisfacción para los clientes externos del departamento de Cuentas Corrientes, generando así condiciones más limpias y seguras en todas las instalaciones de la municipalidad. Esta situación ayudará a alcanzar los objetivos propuestos por el departamento y a mejorar la imagen de la institución.

La distribución del área de trabajo del departamento de Cuentas Corrientes es la siguiente:

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.
(Véase carpeta 2)

4.5 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

4.5.1 PROCESO ACTUAL DE PAGO DE IMPUESTOS

El proceso de pago de impuestos, es la actividad que realizan las personas que poseen algún tipo de negocio, comercio o que se dedican a otra actividad económica, en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango. El proceso actual que se sigue para el pago de impuestos es el siguiente:

PROCESO ACTUAL DE PAGO DE IMPUESTOS.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Propietario del negocio se presenta a ventanilla del Departamento de Cuentas Corrientes	Propietario del negocio
2	Auxiliar contable (A) pide al propietario el estado financiero de su negocio	Auxiliar contable (A)
3	Propietario espera en sala, mientras lo llaman para pagar	Propietario del negocio
4	Auxiliar (A) se dirige a auxiliar (C)	Auxiliar contable (A)
5	Auxiliar contable (A) le dice a auxiliar (C) que saque la tarjeta de cuenta de la empresa	Auxiliar contable (A)
6	Auxiliar contable(C) acude al archivo de cuentas de empresas	Auxiliar contable (C)
7	Auxiliar (C) saca tarjeta de la empresa a la cual se le cobrara	Auxiliar contable (C)
8	Auxiliar (C) verifica en tarjeta de la empresa última fecha de pago, rubros y demás calificaciones	Auxiliar contable (C)
9	Auxiliar contable (C) emite estado de cuenta	Auxiliar contable (C)
10	Auxiliar (C) lleva estado de cuenta al jefe del depto.	Auxiliar contable (C)
11	Auxiliar contable (C) entrega estado de cuenta al jefe de Dpto. de C. C.	Auxiliar contable (C)
12	Jefe de Dpto. de C. Corrientes revisa y avala o no el estado de cuenta	Jefe de cuentas corrientes
13	Jefe de Dpto. de Cuentas Corrientes entrega estado de cuenta a Aux. C	Jefe de cuentas corrientes
14	Aux. (C) lleva estado de cuenta a supervisor	Aux. (C)
15	Aux. (C) entrega estado de cuenta a Supervisor	Aux. (C)
16	Supervisor revisa estado de cuenta del propietario	Supervisor
17	Supervisor lleva estado de cuenta a Aux. (A)	Supervisor
18	Aux. (A) llama por micrófono a propietario de empresa	Aux. (A)
19	Propietario de empresa se dirige a ventanilla	Propietario de empresa
20	Aux. (A) le dice a propiet. su estado de cuenta y q' espere que lo llamen de banco	Aux. (A)
No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
21	Propietario se dirige a sala de espera.	Propietario de empresa
22	Propietario espera en sala para que lo llamen de banco	Propietario de empresa
23	Aux. (A) pasa estado de cuenta a Aux. (D)	Aux. (A)
24	Aux. (D) elabora triplicado de recibo	Aux. (D)
25	Aux. (D) pasa a ventanilla de banco los recibos	Aux. (D)
26	Cajero de banco recoge recibos de ventanilla	Cajero de banco
27	Cajero de banco llama por micrófono a propietario de empresa	Cajero de banco
28	Propietario de empresa se dirige a banco	Propietario de empresa

29	Propietario de empresa cancela en banco	Propietario de empresa
30	Cajero de banco entrega recibo original a propietario	Cajero de banco
31	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
32	Aux. (C) recoge duplicado de recibo en ventanilla	Aux. (C)
33	Aux. (C) anota pago en tarjeta de propietario	Aux. (C)
34	Aux. (C) se dirige a archivo	Aux. (C)
35	Aux. (C) guarda tarjeta en archivo	Aux. (C)

❖ Análisis del proceso actual de pago de impuestos.

El proceso actual de pago de impuestos cuenta con 20 operaciones, 10 transportes, 2 demoras y 3 inspecciones. El tiempo total del proceso es de 34.68 minutos y la distancia recorrida de 44.7 mts, como se muestra en la Pág. 94.

En el diagrama de recorrido de la Pág. 95 se puede visualizar el movimiento o desplazamiento de cada uno de las personas, además se observa que existen varios cruces en el desarrollo de las actividades los cuales obstaculizan y aumentan el tiempo total del proceso.

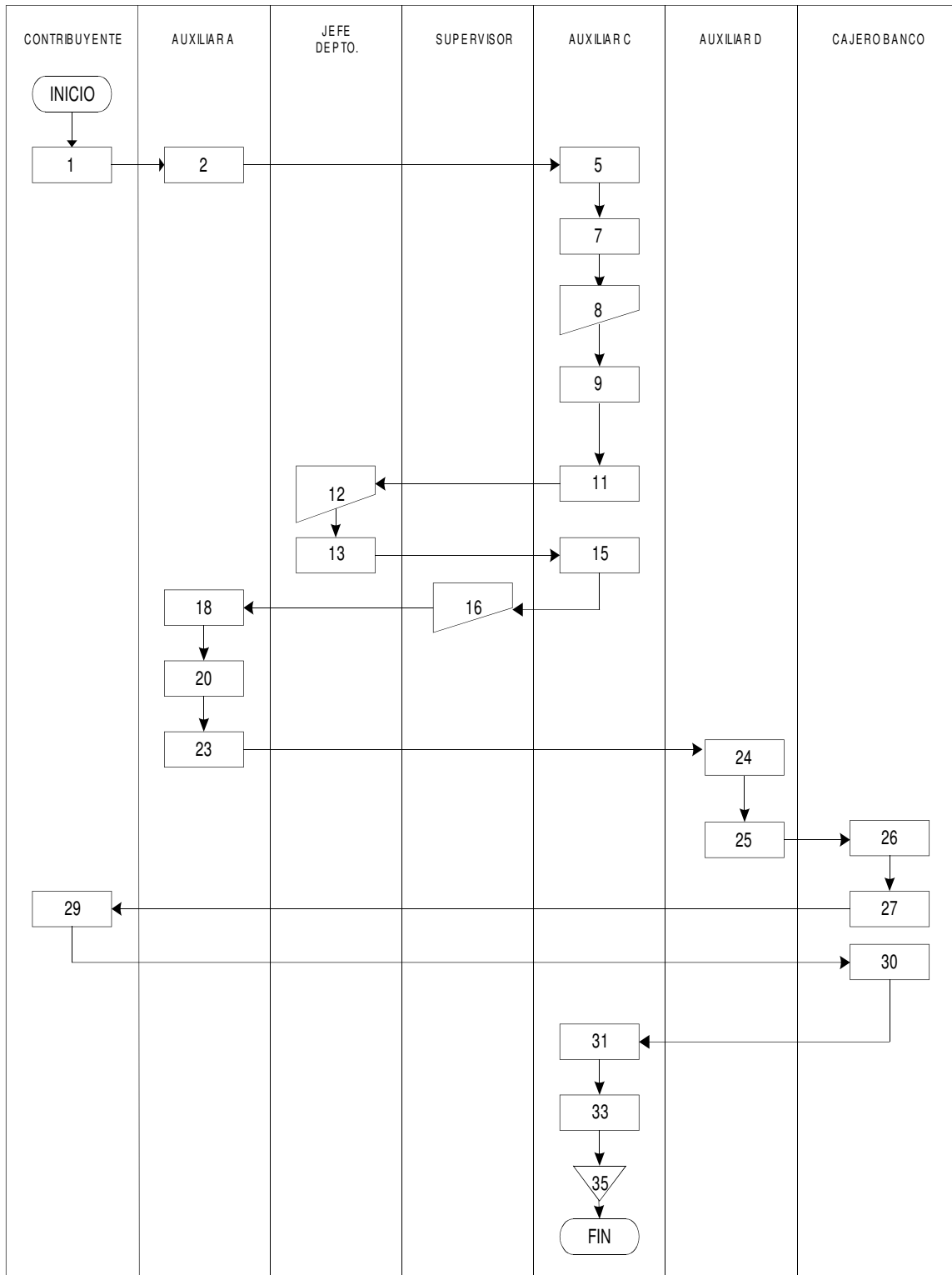
En los diagramas de flujo de este proceso y los dos procesos siguientes, se observa una reducción en las actividades, ya que la simbología ANSI no permite la representación de los transportes y demoras existentes en dichos procesos, así como también de algunas operaciones que han sido omitidas en dichos diagramas.

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS.

(Véase carpeta 1)

DIAGRAMA DE RECORRIDO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUETOS.
(Véase carpeta 2)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS.



5.2 PROCESO ACTUAL DE PAGO DE TASAS

Es el proceso que se cumple para la cancelación o pago de tasas que las personas naturales efectúan por los servicios prestados por la Alcaldía de Soyapango. Este proceso incluye los siguientes requerimientos de servicios:

- a) Personas que realizan pago de recibo CAESS en forma irregular.
- b) Personas que poseen mora.
- c) Personas que realizan compra o venta de inmuebles.
- d) Solicitud de estado de cuenta.
- e) Extensión de solvencias.

El proceso actual para el pago de tasas por personas naturales es el siguiente:

PROCESO ACTUAL DE PAGO DE TASAS.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Contribuyente se presenta en ventanilla de Cuentas Corrientes	Contribuyente
2	Auxiliar (B) pide al contrib. nombre, dirección y último recibo de CAESS.	Auxiliar contable(B)
3	Contribuyente espera en sala, mientras lo llaman	Contribuyente
4	Auxiliar (B) se dirige donde auxiliar (C)	Auxiliar (B)
5	Auxiliar (B) le dice a auxiliar(C) que saque la tarjeta de cuenta del contribuyente	Auxiliar contable(B)
6	Aux. (C) se dirige a archivos	Aux. (C)
7	Aux. (C) busca tarjeta de contribuyente en archivos	Aux. (C)
8	Aux. (C) lleva tarjeta a Aux. (B)	Aux. (C)
9	Aux. (C) entrega tarjeta a Aux. (B)	Aux. (C)
10	Aux. (B) verifica estado de cuenta del contrib. en el sistema a	Aux. (B)
11	Aux. (B) emite estado de cuenta	Aux. (B)
12	Aux. (B) llama por micrófono a contrib. y le expresa el valor a cancelar, si lo va a cancelar le dice que espere	Aux. (B)
No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
13	Contrib. se dirige a ventanilla	Contribuyente
14	Auxiliar (B) expresa estado de cuenta a contribuyente.	Aux. (B)
15	Contribuyente se dirige a sala para esperar que lo llamen de banco.	Contribuyente

16	Aux. (B) pasa estado de cuenta a Aux. (D)	Aux. (B)
17	Aux. (D) elabora triplicado de recibos	Aux. (D)
18	Aux. (D) pasa recibos a ventanilla de banco	Aux. (D)
19	Cajero de Banco recoge de ventanilla el triplicado de recibos	Cajero de Banco
20	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de banco
21	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
22	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
23	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
24	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
25	Auxiliar (C) se dirige a ventanilla de banco.	Aux. (C)
26	Aux. (C) recoge duplicado de recibo	Aux. (C)
27	Aux. (C) anota pago e tarjeta de contribuyente	Aux. (C)
28	Aux. (C) se dirige a archivos	Aux. (C)
29	Aux. (C) archiva tarjeta de contribuyente	Aux. (C)

❖ Análisis del proceso actual de pago de tasas.

Como se puede verificar en el Cursograma analítico de la Pág. 99, el número de operaciones y transportes en el proceso actual de pago de tasas, disminuye respecto al proceso de pago de impuestos, contando con 18 operaciones y 9 transportes. El número de demoras e inspecciones se reduce a 1.

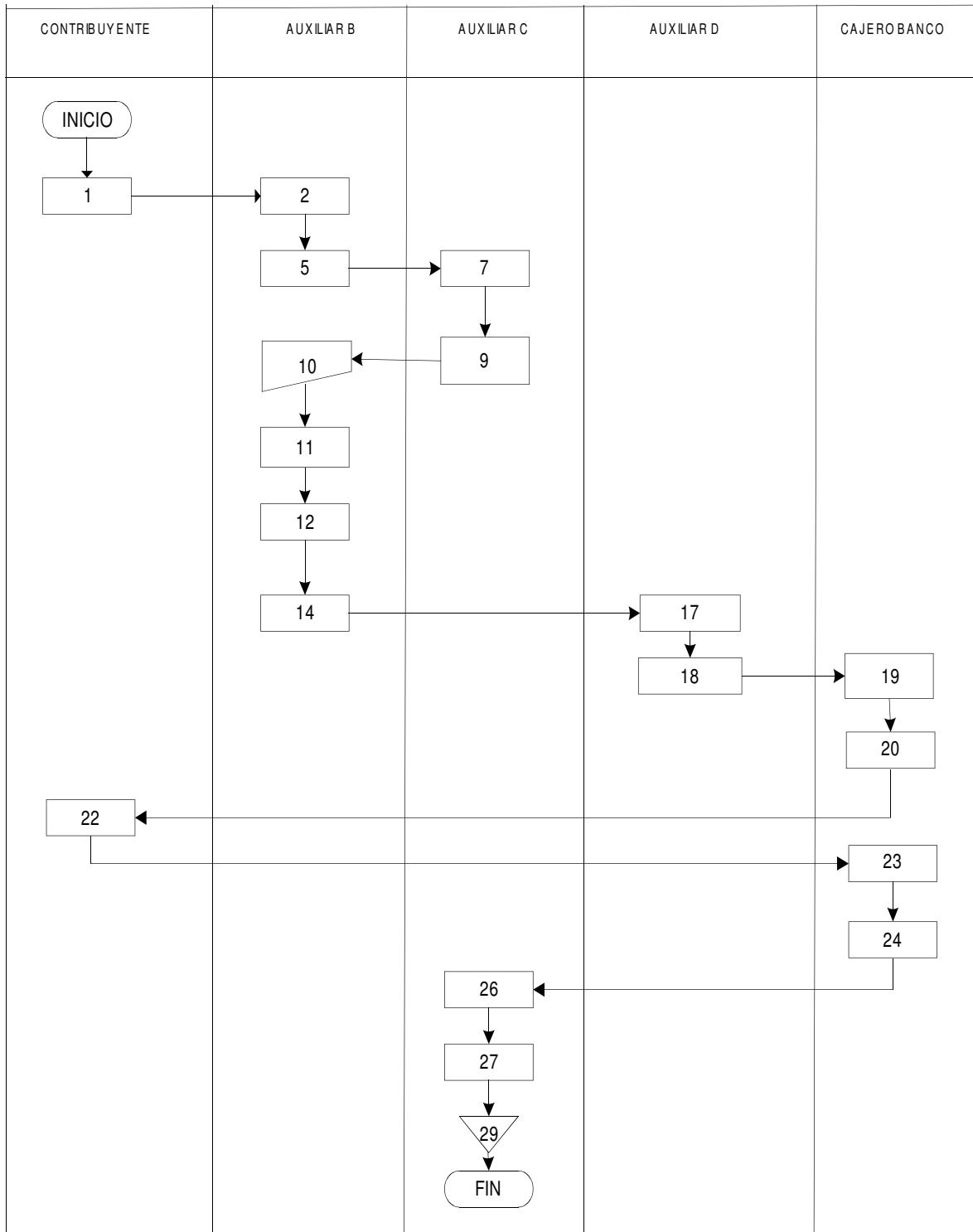
El tiempo total del proceso es de 65.85 minutos y la distancia recorrida es de 27.9 mts.

En el diagrama de recorrido de la Pág. 100, se representa el desplazamiento de cada uno de los empleados. Al igual que el proceso anterior se observan cruces en el recorrido.

CURSOGRAMA ANALÌTICO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE TASAS.
(Véase carpeta 1)

DIAGRAMA DE RECORRIDO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE TASAS.
(Véase carpeta 2)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE TASAS.



4.5.3 PROCESO ACTUAL DE PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PAGO.

Para facilitar el pago de tasas o impuestos a las personas que solicitan facilidades para la cancelación se establece un plan de pago, el cual puede efectuar el contribuyente a plazos o por cuotas, según la Ley General Tributaria Municipal.

El proceso actual de pago de impuestos mediante la elaboración de un plan de pago es el siguiente:

PROCESO ACTUAL DE PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PAGO.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Contribuyente se presenta en ventanilla de Cuentas Corrientes para pagar los impuestos	Contribuyente
2	Auxiliar (A o B) pide al contrib. nombre, dirección y ultimo recibo de CAESS	Auxiliar contable (A o B)
3	Contribuyente espera mientras se tramita el estado de cuenta	Contribuyente
4	Auxiliar (A o B) se dirige a auxiliar (C)	Auxiliar (A o B)
5	Auxiliar (A o B) le dice a auxiliar (C) que saque la tarjeta	Auxiliar (A o B)
6	Aux. (C) se dirige a archivos	Aux. (C)
7	Aux. (C) busca tarjeta de contribuyente en archivos	Aux. (C)
8	Aux. (C) lleva tarjeta a Aux. (A o B)	Aux. (C)
9	Aux. (C) entrega tarjeta a Aux. (A o B)	Aux. (C)
10	Aux.(A o B)verifica estado de cuenta del contrib. y confronta tarjeta	Aux. (A o B)
11	Aux. (A o B) emite estado de cuenta	Aux. (A o B)
12	Aux. (A o B) llama por micrófono a contribuyente y le expresa el valor a cancelar, si lo va a cancelar le dice que espere	Aux. (A o B)
No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
13	Contribuyente se dirige a ventanilla	Contribuyente
14	Contribuyente expresa su interés de cancelar en cuotas	Contribuyente
15	Aux. (A o B) refiere a contribuyente con Aux. (C)	Aux. (A o B)
16	Contribuyente pasa con Aux.(C) y le expresa su interés de cancelar	Contribuyente

	en cuotas	
17	Aux. (C) plantea diferentes opciones para pago por cuotas	Aux. (C)
18	Contribuyente escoge un plan de pago para cancelar	Contribuyente
19	Aux. (C) le pide datos del NIT y DUI	Aux. (C)
20	Aux. (C) elabora contrato y le pide a contribuyente que lo firme	Aux. (C)
21	Contribuyente firma contrato	Contribuyente
22	Aux. (C) manda contrato firmado al Dpto. Jurídico	Aux. (C)
23	Aux. (C) le dice a contribuyente que pase a cancelar primer cuota	Aux. (C)
24	Contribuyente se dirige a sala de espera	Contribuyente
25	Contribuyente espera que lo llamen de banco	Contribuyente
26	Auxiliar (C) pasa estado de cuenta a auxiliar (D)	Aux. (C)
27	Aux. (D) elabora triplicado de recibos	Aux. (D)
28	Aux. (D) pasa recibos a ventanilla de banco	Aux. (D)
29	Cajero de Banco recoge de ventanilla el triplicado de recibos	Cajero de Banco
30	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de banco
31	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
32	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
33	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
34	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
35	Aux. (C) recoge duplicado de recibo	Aux. (C)
36	Aux. (C) anota pago e tarjeta de contribuyente	Aux. (C)
37	Aux. (C) se dirige a archivos	Aux. (C)
38	Aux. (C) archiva tarjeta de contribuyente	Aux. (C)

❖ Análisis del proceso actual de pago de impuestos mediante un plan de pago.

El proceso actual de pago de impuestos cuenta con 26 operaciones, 8 transportes, 2 demoras y una inspección. El tiempo total del proceso es de 83.69 minutos y la distancia recorrida es de 37.3 mts., como se muestra en el Cursograma Analítico de Pago de Impuestos Mediante un Plan de Pago de la Pág. 105.

En el diagrama de recorrido de la Pág. 106, se puede visualizar el movimiento de cada uno de las personas, además se observa que existen varios cruces en el desarrollo de las actividades.

En los tres procesos anteriores se observa un incremento en el tiempo total, causado por deficiencias de la dirección y la actuación de los empleados, así como también el uso de métodos ineficaces de los procesos.

Otro aspecto que se observa en cada uno de los procesos son las operaciones innecesarias, las cuales aparecen debido al uso de equipo inadecuado y debido a la ejecución impropia de una operación anterior.

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS
MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PAGO.
(Véase carpeta 1)

DIAGRAMA DE RECORRIDO ACTUAL DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS
MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PAGO.
(Véase carpeta 2)

4.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En la investigación realizada a los contribuyentes y empleados del departamento de Cuentas Corrientes a través de las encuestas y observación directa se determinaron aspectos que se mencionan a continuación.

❖ Análisis de resultados para los contribuyentes:

La mayoría de los contribuyentes que visitan el departamento de Cuentas Corrientes son mujeres y el rango de edades de estos contribuyentes oscila de 35 a más años de edad. La mayoría posee un nivel académico de educación básica, y unos pocos han cursado estudios superiores.

En lo que respecta a los tipos de trámites que mayormente demandan los usuarios del departamento de Cuentas Corrientes se encuentran; el pago de impuestos, solicitud de estado de cuenta, solicitud de solvencia, y en muy pocos casos efectúan cambios de inmuebles, permisos para la construcción de muros, consultas de pago por medio del recibo CAEES y pago de moras.

Los contribuyentes manifestaron que la prontitud con la que estos servicios son ofrecidos es deficiente, ya que la mayoría se tarda un promedio de 30 minutos a 1 hora para realizar sus trámites. Entre las dificultades que éstos encontraron al realizar sus trámites están la demora en el servicio, falta de empleados para atender, y que la información que se les proporciona es inadecuada.

En lo que respecta a los detalles que especifican el servicio ofrecido a los contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes, la mayoría de éstos, externo no haber visto reloj, calendario, y el horario de atención al público.

❖ Análisis de resultados para los empleados:

El resultados de las encuestas indica que los empleados no tienen bien definidas sus funciones dentro del departamento de Cuentas Corrientes, constatándose la carencia de procedimientos establecidos de los servicios que prestan, así como también la carencia de la descripción de cada puesto de trabajo y una estructura organizativa funcional. Así mismo se constató por medio de entrevistas, que existe duplicidad de funciones en dicho departamento.

En cuanto al nivel de motivación, la mayoría de los empleados externo haber recibido algún tipo de incentivo como bonos y capacitaciones.

Entre las dificultades con las que se encuentran cada uno de los empleados al realizar sus tareas son: falta de documentación presentada por el contribuyente, escasez de papelería y útiles, equipo deficiente y hacinamiento en el área de trabajo.

Las relaciones de trabajo entre los empleados y el jefe inmediato se califican como buenas y entre los empleados del mismo nivel se califican como muy buenas, lo que indica que existe un ambiente laboral agradable y con buena comunicación.

❖ Análisis de resultados del medio.

En cuanto a las condiciones de iluminación de dicho departamento la totalidad de los contribuyentes dijo que es la adecuada, mientras que las condiciones de salubridad no fueron calificadas como buenas, ya que la mayoría dijo que los pisos, paredes y ventanas del departamento no se encontraban limpios. De igual manera la apariencia exterior de la Alcaldía fue mal catalogada porque la mayoría de contribuyentes manifestaron que había un ambiente desordenado y sucio.

Otra característica que se evaluó es la capacidad de parqueo con que cuenta la Alcaldía, donde los contribuyentes que se transportaron en vehículo externaron no haber encontrado estacionamiento dentro de la Alcaldía. Por lo que se establece que

no existen adecuadas condiciones ambientales de trabajo como higiene, seguridad y señalización en el área del departamento de Cuentas Corrientes.

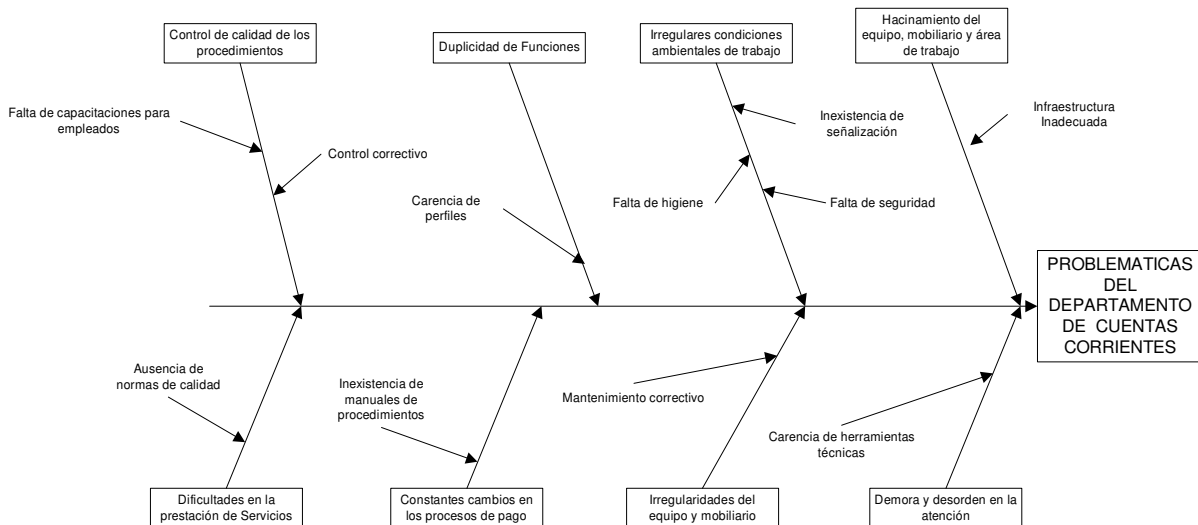
También se observa hacinamiento y mala distribución equipo y mobiliario de dicho departamento.

❖ **Análisis de resultados de los procedimientos actuales.**

Por medio de la observación directa, se constató que existen irregularidades en el desarrollo de los procesos de pago de tasas e impuestos municipales, así como también la falta de control y supervisión de la calidad de los procedimientos que se efectúan dentro del departamento de Cuentas Corrientes.

El análisis y resultado de la investigación, ha dado la pauta para establecer los problemas existentes en el departamento de Cuentas Corrientes. Dichos problemas se especifican en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 2.
PROBLEMÁTICAS Y CAUSAS.**



CAPÍTULO V.
**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO
DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE
CUENTAS CORRIENTES.**

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

5.1 PLANEACIÓN MUNICIPAL.

Uno de los factores fundamentales para la modernización municipal es la planeación municipal, ya que conduce a una eficiente prestación de los servicios públicos esenciales a la comunidad, así como a la promoción integral del desarrollo.

La importancia de la planeación municipal radica en la posibilidad de conocer la situación actual del municipio, con sus posibilidades, sus limitaciones y sus perspectivas, lo que permite definir objetivos y orientar políticas para el impulso del desarrollo y la distribución equitativa de sus beneficios. (Véase Apéndice A en la Pág. 223).

La participación de la comunidad en el proceso de desarrollo municipal es de primordial importancia, esta participación fortalece las bases en que se sustenta el progreso y bienestar colectivo. Nadie conoce mejor los problemas de las comunidades y los mecanismos de solución posibles que la propia población. Solucionar los problemas con base en los recursos disponibles y la acción del gobierno, requiere en forma necesaria, escuchar y respetar los planteamientos y necesidades de los habitantes del municipio.

La municipalidad mediante la administración pública municipal, es capaz de promover, orientar e inducir a la participación activa de la comunidad, con lo cual le da forma a la planeación para la definición en conjunto de las estrategias para el desarrollo integral.

La planeación municipal establece parámetros generales, señalando los compromisos para modificar la situación actual, además es capaz de mantener la flexibilidad para

adecuar los instrumentos y enfrentar situaciones inesperadas, conservando la dirección que fué originalmente trazada.

Es importante también mencionar sobre la creación de un Comité de Planeación Municipal, que dentro de la gestión actúa como órgano de coordinación de la planeación municipal, y quien es responsable de regular la formulación y evaluación de los programas regionales, sectoriales e institucionales.

Los grupos de coordinación deben integrarse por los jefes de las dependencias del gobierno municipal involucradas en la resolución de una problemática particular. Los funcionarios del nivel municipal son los encargados de vigilar la aplicación de las políticas sectoriales y coordinar el avance de los proyectos estratégicos.

De esta forma, un Comité de Planeación Municipal, constituirá el mecanismo más importante para que la población exprese demandas, fije prioridades y plantee soluciones a sus problemas. Asimismo, representará el medio de enlace de los esfuerzos que realizarán los sectores de la sociedad y los niveles de gobierno para superar la problemática que aquejan a las comunidades. Las atribuciones de este comité pueden ser:

- ❖ Promover y coadyuvar, con la colaboración de los sectores que actúan a nivel local, en la elaboración de planes y programas para el desarrollo del municipio, buscando su congruencia con los que formule el gobierno central.
- ❖ Fomentar la coordinación entre el gobierno central y la municipalidad y la cooperación de los sectores social y empresarial, para la instrumentación a nivel local de los Planes del sector público.
- ❖ Coordinar el control y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio, buscando su adecuación a los que formule el gobierno central y coadyuvar al oportuno cumplimiento de sus objetivos y metas.
- ❖ Formular y proponer al gobierno y a la municipalidad, programas de inversión, gasto y financiamiento públicos para el municipio.

- ❖ Sugerir al gobierno central, programas y acciones a concertar, con el propósito de coadyuvar al desarrollo del municipio. Asimismo, evaluar la ejecución de dichos programas y acciones, informando periódicamente a dichos órdenes de gobierno.
- ❖ Promover la celebración de acuerdos de cooperación entre el sector público y los sectores social y empresarial, que actúen a nivel local, a efecto de que sus acciones concurren al logro de los objetivos del desarrollo del Municipio.
- ❖ Promover la coordinación con otros comités municipales para coadyuvar en la formulación, instrumentación, control y evaluación de planes y programas para el desarrollo de proyectos estratégicos de zonas intermunicipales.
- ❖ Fungir como órgano de consulta del gobierno central y la municipalidad sobre la situación socioeconómica del municipio.
- ❖ Proponer al gobierno central y a la municipalidad medidas de carácter jurídico, administrativo y financiero necesarias para el cumplimiento de las funciones y la consecución de los objetivos del propio comité.

Por lo tanto la planeación municipal debe ser una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades económicas con las necesidades básicas de la comunidad, como son, entre otras:

- Educación.
- Salud.
- Asistencia social.
- Vivienda.
- Servicios públicos.
- Mejoramiento de las comunidades rurales.

A través de la planeación, las municipalidades pueden mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que el gobierno central transfiere para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social.

El propósito principal de la planeación municipal debe consistir en orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social. La planeación municipal, debe considerar los objetivos siguientes:

- ❖ Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- ❖ Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- ❖ Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.
- ❖ Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.
- ❖ Promover la participación y conservación del medio ambiente.
- ❖ Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- ❖ Asegurar el desarrollo de todas las comunidades del municipio.

2.1 PROCESO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL

El proceso de planeación municipal debe definirse como el conjunto de actividades que, en el corto y mediano plazo, permitirá formular, instrumentar y evaluar el plan municipal de desarrollo y los diversos programas derivados del mismo. (Véase Apéndice B en la Pág. 226).

Las etapas que comprende son:

- A. Formulación.
- B. Discusión y aprobación.
- C. Ejecución.

D. Seguimiento y Control.

E. Evaluación.

A. Formulación.

Consisten en el conjunto de actividades a desarrollar, para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo.

La articulación de los distintos proyectos constituye el cuerpo del plan de desarrollo. En un Plan Municipal se integran proyectos según las relaciones entre unos y otros, la posibilidad o imposibilidad de ejecución conjunta, las acciones complementarias que demandan la ejecución de cada uno de ellos y las dependencias responsables de cada una de estas actividades.

Las actividades que debe comprender la etapa de formulación son las siguientes:

- ❖ Elaboración de diagnósticos económicos y sociales que reflejen la situación real y las necesidades del municipio.
- ❖ Definición de objetivos y prioridades para señalar qué es lo que se quiere lograr y lo que es más urgente o necesario.
- ❖ Señalamiento de estrategias y políticas a seguir, para establecer cómo y de qué manera se pueden lograr los objetivos propuestos.
- ❖ Especialización de las áreas o partes del plan que deben ser coordinadas por los responsables de su elaboración.
- ❖ Definición de los responsables de la elaboración del plan municipal, así como los recursos necesarios para ello.
- ❖ Determinar las metas de corto y mediano plazo.
- ❖ Previsión de Recursos.
- ❖ Concertación con grupos sociales.

B. Discusión y Aprobación.

En esta etapa corresponde a la municipalidad, en sesión de cabildo o junta, analizar el contenido del plan y discutir la posibilidad de llevarlo a cabo.

Una vez aprobado por la Municipalidad, éste se debe hacer responsable de vigilar su correcta ejecución.

C. Ejecución.

En esta etapa, las premisas establecidas en el plan se traducen en acciones concretas mediante programas operativos, anuales que se realizan para tal efecto.

La ejecución consiste en llevar a la práctica las acciones planeadas, en ejecutar los proyectos contemplados y en hacer realidad las metas que se proponen.

La ejecución implica la administración de los proyectos que se desarrollen, la programación de actividades de la administración, la programación de los desembolsos de recursos que sean necesarios, la formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para la ejecución del plan y la coordinación general de las actividades necesarias para su ejecución.

Para esto se hace necesario que los responsables de su ejecución procuren que sus actividades se apeguen a lo establecido en el plan.

D. Seguimiento y control.

El seguimiento es el proceso de observación del desarrollo de cada uno de los proyectos y de las actividades que componen el plan. Es la verificación de que se estén cumpliendo: las metas propuestas; el balance de los recursos que se utilizan y de los que quedan a disposición; el estudio del impacto que tienen los resultados obtenidos sobre las condiciones de vida de la comunidad, la actividad económica, el medio ambiente, etc.; la evaluación de los hechos imprevistos que pueden presentarse durante la ejecución de las actividades propuestas.

De los resultados del seguimiento y el control dependen las acciones necesarias para corregir errores y para lograr alcanzar las metas previstas en cada proyecto o en el plan en general, en este sentido se diseña una estrategia adecuada para corregirlo en caso de que se presenten dificultades en el cumplimiento de los objetivos.

El control consiste en actividades para identificar el grado de cumplimiento del plan y el avance de los programas, para localizar posibles desviaciones y verificar si el proceso funciona de conformidad con lo establecido.

E. Evaluación.

En esta etapa se hace una valoración cualitativa de los resultados de la planeación. La evaluación se realiza durante la ejecución del plan y una vez concluido el mismo, con el fin de saber si los objetivos propuestos se lograron.

Los resultados de la evaluación son experiencias acumulables que sirven para mejorar los futuros planes y programas municipales.

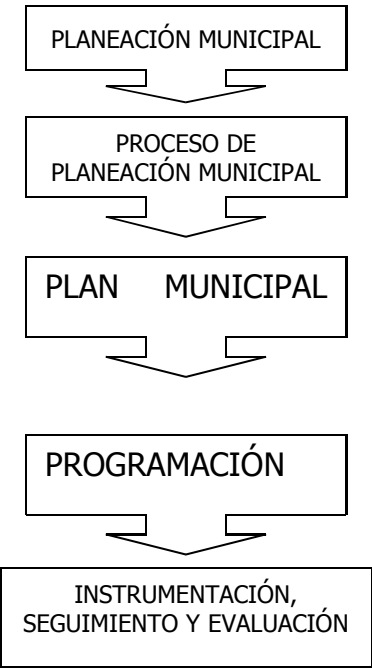
2.2 PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Un Plan Municipal de Desarrollo es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación como se muestra en el gráfico 3, donde también se involucra la planeación municipal, su proceso, la programación municipal y la instrumentación, seguimiento y evaluación.

En el plan municipal de desarrollo se debe presentar el programa de gobierno de la municipalidad y se conjugará la acción coordinada de las órdenes del gobierno central, así como la participación de los sectores social y privado del municipio.

Un Plan Municipal definirá los propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio y establecerá las principales políticas y líneas de acción que el gobierno municipal deberá tomar en cuenta para elaborar sus programas operativos anuales y que son aquellos programas que la municipalidad elabora para el período de administración municipal.

GRÁFICO 3.
ESQUEMA DE PLANEACIÓN



El Plan Municipal de Desarrollo debe ser un documento que refleje el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio. Se elabora o actualiza al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que son necesarias introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo.

La estructura con que debe contar un Plan Municipal de Desarrollo es la siguiente:

❖ Diagnóstico.

Es el estudio de la situación real del municipio, que sirve para conocer las condiciones de su territorio e identificar las necesidades, problemas y recursos potenciales de desarrollo, esto permite obtener información básica del municipio, en aspectos tales como:

- Medio físico (Localización geográfica municipal y División política municipal).
- Recursos naturales.
- Población.
- Actividades económicas.
- Infraestructura urbana y de servicios públicos.
- Desarrollo Social y Ecología.
- Organización y administración municipal.
- Aspectos jurídicos.
- Aspectos presupuestales.

❖ Demandas sociales.

Son las peticiones y sugerencias de la población recabadas en campaña, foros, consultas y audiencias.

❖ Objetivos.

Son aquellas situaciones o condiciones que se quieren lograr o alcanzar con la instrumentación del plan. Los objetivos se deben establecer con base en las necesidades detectadas.

❖ Políticas.

Son las directrices generales conforme a las cuales se desarrollan las acciones del plan y constituyen los ordenamientos elementales que garantizan su éxito. Por ejemplo: desarrollo urbano planificado, desarrollo rural integral, etc.

❖ Estrategias.

Son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para instrumentar una política. Por ejemplo: orientación del crecimiento de las poblaciones, promoción de industrias rurales, etc.

❖ Lineamientos estratégicos sectoriales.

Consisten en aquellas actividades que se realizan de conformidad con el sector de actividad de que se trate, ya sea agropecuario, turismo, pesca, salud, educación, comunicaciones, comercio, desarrollo urbano, etc.

❖ Programas y metas.

Son las acciones y/o obras cuantificables, que se desprenden del plan.

❖ Programas coordinados de inversión pública.

Son aquellos programas que se realizan conjuntamente entre el gobierno municipal y el estado, así como los proyectos que con los recursos financieros del municipio no se puedan ejecutar. Generalmente, se refieren a aquellos programas que se desarrollan por la vía del Convenio Estado-Municipio, en donde se establece la transferencia de recursos a este último.

❖ Programación presupuestaria.

Son las actividades que se señalan a realizar cada año, tomando en cuenta los recursos estimados con base a los presupuestos de egresos de años anteriores y son canalizados a obras.

❖ Instrumentación, seguimiento y evaluación.

En esta parte del plan se definen los responsables para la instrumentación, el seguimiento y la evaluación, de manera que se garantice su buen cumplimiento. Es muy importante que en la elaboración de un Plan Municipal de Desarrollo se tomen en cuenta las necesidades y opiniones de la comunidad, ya que de esta manera se

establece una mayor vinculación entre la comunidad y las autoridades y se logra que las soluciones planteadas sean congruentes con los problemas a atender.

❖ Anexos Estadísticos y Cartografía Municipal.

Son los documentos, como su nombre lo indica, que se anexan para complementar y ejemplificar el contenido del Plan Municipal de Desarrollo.

Es responsabilidad de municipalidad, la formulación y aprobación de cualquier Plan de Desarrollo Municipal, y a su vez determina qué unidades administrativas son responsables de su ejecución, evaluación y control.

Una vez determinado Plan de Desarrollo Municipal sea aprobado, se procede a elaborar los programas a través de los cuales se instrumenta.

2.3 PROGRAMACIÓN MUNICIPAL

Programación Municipal es el conjunto de acciones desarrolladas por la municipalidad, encaminadas a elaborar los programas de desarrollo municipal.

Un programa municipal debe incluir las acciones previstas por la municipalidad para ser realizadas durante su gobierno. A la vez servirá para ordenar las actividades a desarrollar y lograr un buen aprovechamiento del dinero disponible, de los materiales, del equipo y del trabajo humano, conforme a fechas previamente establecidas.

A través de un programa municipal se podrá organizar y controlar mejor el trabajo y durante su realización se pueden tener puntos de comparación entre lo que se quiere y lo que se está haciendo. De esta manera se puede conocer si existen fallas y qué hacer para corregirlas, en su caso.

Con base en la programación, las autoridades municipales pueden efectuar lo siguiente:

- ❖ Definir las acciones, obras y servicios necesarios para un período determinado.
- ❖ Determinar la dependencia o entidad del gobierno o de la municipalidad, que se encargue de ejecutar o de apoyar las obras y servicios programados.
- ❖ Asignar a las dependencias municipales adecuadas la elaboración de los estudios preliminares, la ejecución, la supervisión y control y evaluación de las acciones, obras y servicios programados.
- ❖ Calcular el costo de las obras, servicios y acciones programadas.

2.4 INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Para fortalecer las actividades de la Planeación Municipal, se deben de llevar acabo acciones que permitan medir el avance en la ejecución del Plan y los Proyectos, para ello, el seguimiento considerará un conjunto de actividades de carácter preventivo y correctivo, que las dependencias y organismos de la administración municipal tendrán que instrumentar de acuerdo a las normas y lineamientos, que con el objeto de garantizar que las actividades desarrolladas por la administración mantengan congruencia con lo señalado por dicho instrumento de planeación y cumplan la normatividad que rige en la materia.

La planeación implica no sólo programar acciones a futuro y ejecutarlas con apego a lo preestablecido, requiere de un proceso de retroalimentación permanente que indique la conveniencia de realizarlo, o en su caso, las limitaciones a las que se enfrenta para alcanzar los propósitos y objetivos establecidos.

Es tarea de la evaluación comparar lo programado con lo realmente ejecutado, valorando cuantitativa y cualitativamente los resultados de todo el proceso de planeación.

A fin de garantizar la ejecución, seguimiento y evaluación de la Planeación, los programas y proyectos correspondientes, es necesario que la administración municipal, en el marco del Sistema de Planeación Municipal, defina la participación y grado de compromiso de los sectores sociales en esta importante tarea.

Entre las vertientes de participación se pueden mencionar las siguientes:

❖ Vertiente Obligatoria. Se refiere a la obligación que tienen las dependencias y organismos de la administración municipal para cumplir los objetivos, estrategias, políticas y acciones trazadas en el plan, programas y proyectos de desarrollo.

❖ Vertiente de Coordinación. Es el mecanismo mediante el cual, el Gobierno Municipal ejecuta acciones conjuntas con el gobierno central, mediante la celebración de convenios y acuerdos de colaboración sustentados en estricto apego y respeto a sus ámbitos de competencia.

❖ Vertiente de Inducción. Es el instrumento que deben de emplear las dependencias y organismos de la administración municipal, para promover la participación del sector privado en actividades prioritarias.

❖ Vertiente de Concertación. Se refiere a las formas de coordinación entre los sectores público, social y privado para la realización de acciones de interés común.

Con base en estas vertientes de participación, las dependencias y organismos de la administración municipal formulan, de acuerdo a la normatividad que conduce la planeación, las directrices y los objetivos de la planeación municipal, para cooperar en la instrumentación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, que para tal efecto se lleven a cabo.

5.2 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

El plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de cuentas corrientes se ha elaborado con el propósito de brindar las mejores alternativas de solución tanto para los empleados y sus métodos de trabajo, así como también la calidad del servicio que esperan obtener los contribuyentes del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Es decir, la elaboración de este plan representa una herramienta que servirá de base para mejorar estos aspectos dentro de las instalaciones del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, en lo que se refiere a la prestación y calidad de los servicios.

Este plan, se basa en las problemáticas identificadas en el capítulo IV; incidiendo así en la estructura organizacional del departamento, la actualización de procedimientos, normas de calidad de atención y servicio, infraestructura y condiciones ambientales de dicho departamento. De manera que a continuación se presenta el contenido del plan de solución, que contempla el desarrollo de los siguientes puntos:

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procedimientos

2.1 OBJETIVO GENERAL.

- ❖ Mejorar los servicios del departamento de Cuentas Corrientes, que proporcione soluciones factibles, y que responda a los aspectos deficientes diagnosticados.

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Mejorar las condiciones de trabajo para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes.
- ❖ Mejorar la administración del recurso humano del departamento de Cuentas Corrientes.
- ❖ Reducir el tiempo en el que se realizan los procedimientos de: Pago de impuestos, Pago de tasas y Pago de impuestos mediante un plan de pago, que se efectúan en el departamento de Cuentas Corrientes, mejorando la eficiencia y calidad de las labores del personal involucrado en los procedimientos del departamento.

5.2.3 POLÍTICAS DEL PLAN.

- ❖ El plan de mejoramiento deberá ser actualizado a corto plazo, siendo la efectividad y calidad de los procesos evaluada periódicamente por el jefe del departamento de Cuentas Corrientes.
- ❖ Cada uno de los empleados del departamento debe participar activamente en el plan de mejora, fomentando la comunicación y el cambio continuo. Será el empleado capaz de convertirse en crítico de su propio trabajo y podrá proponer cambios con el fin de retroalimentar y mejorar la eficiencia de sus labores.
- ❖ Cada una de las oportunidades de mejora deberá ser identificada y trazada con objetivos alcanzables, medibles y a los que se les pueda dar seguimiento.
- ❖ La capacitación de los empleados será fundamental para el desarrollo del plan. Los programas de capacitación deberán ser periódicos y solventar las necesidades de los empleados del departamento para mejorar la calidad de su trabajo.

2.4 ESTRATEGIAS.

- A. El departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango deberá normalizar los procesos de los servicios de pago de impuestos y tasas municipales, para mejorar la prestación de los mismos en la municipalidad. Véase Anexo 8. Programa para el Desarrollo de la Estrategia "A".

- B. El departamento de Cuentas Corrientes realizará mejoras en sus instalaciones y condiciones de trabajo, para brindar un ambiente agradable a los clientes que lo visitan, así como también mejorar la imagen de la municipalidad. Véase Anexo 9. Programa para el Desarrollo de la Estrategia "B".

- C. El departamento de Cuentas Corrientes deberá reorganizar su estructura organizativa para el buen desempeño de cada uno de los empleados del departamento.

- D. La municipalidad deberá implementar un programa de capacitación para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes para mejorar la atención del contribuyente que visita dicho departamento.

5.3 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PAGO DE IMPUESTOS, TASAS MUNICIPALES Y PAGO DE IMPUESTOS POR MEDIO DE UN PLAN DE PAGO.

En la generalidad de las empresas la falta principal es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de organización a los mecanismos de crecimiento de la empresa.

Por lo que los órganos o unidades administrativas son responsables de ejercer las atribuciones que determinan las disposiciones legales respectivas, de las cuales se derivan tanto funciones como procedimientos de trabajo.

La multiplicidad de funciones y el crecimiento de operaciones, inciden en el desarrollo acelerado de los procesos que requieren grandes cantidades de recursos humanos, materiales y financieros que generalmente conducen a zonas de obstaculización para el mejoramiento de la capacidad de producción de bienes o servicios frente a los clientes.

La presentación de procedimientos aislados no permiten conocer de manera integral la operación de una unidad administrativa y el reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios prestados, y la necesidad de identificar problemas y dificultades administrativas, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados y a su representación; de aquí la necesidad de agrupar en forma ordenada en este plan los procedimientos a seguir en los tres procesos de pago efectuados en el departamento de Cuentas Corrientes, así como la permanente revisión de los mismos.

A continuación se detallan las actividades para el desarrollo de la estrategia "A" del plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

4.1 PRESENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PAGO DE IMPUESTOS, TASAS MUNICIPALES Y PAGO DE IMPUESTOS POR MEDIO DE UN PLAN DE PAGO.

Las actividades para llevar a cabo la normalización de los procesos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos por medio de un plan de pago son las siguientes:

❖ Revisar las características y metas de atención.

Esta actividad consistirá en que cada miembro del departamento de Cuentas Corrientes debe estar familiarizado con el diseño y forma del servicio; así como también del monitoreo de la participación del contribuyente en cuanto a la satisfacción por un servicio obtenido.

Otra característica de observación que llevan a la creación de ideas para formar planes de acción como obtención de información y alternativas para el mejoramiento del servicio, es la determinación de cuellos de botella a la hora de hablar del flujo de los procedimientos que pertenecen al servicio que presta dicho departamento.

❖ Identificar condiciones operativas.

La identificación de condiciones operativas es la segunda actividad que debe tomar en cuenta el departamento, ya que por medio de esta se determinarán los niveles de habilidad existentes respecto a las operaciones actuales, cambios sugeridos y la habilidad de planear una agenda de trabajo propia. Es importante también determinar la adaptabilidad y factores claves del medio ambiente, por medio de un chequeo de los factores antes mencionados.

❖ Establecimiento del tiempo.

Esta tercera actividad consistirá en la medición y establecimiento de un tiempo estándar para los tres procesos, es decir, hacer una comparación del tiempo operacional actual con el tiempo ideal de una operación específica a través de un parámetro, estableciendo una diferencia hasta dar a conocer los resultados a los interesados.

❖ Proponer un procedimiento modelo para los procesos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos por medio de un plan de pago.

A partir de la revisión de las características de atención, las condiciones operativas y el establecimiento de un tiempo operacional estándar, se elaborará un procedimiento para cada uno de los tres procesos, con el objetivo de conocer de manera más efectiva y sistemática las operaciones de cada unidad administrativa del departamento de Cuentas Corrientes.

❖ Ensayo y actualización del modelo propuesto.

Esta última actividad consistirá en que el departamento aplique y de seguimiento a los procedimientos propuestos para cada uno de los procesos, con el objetivo de conocer la eficiencia en la calidad del servicio prestado, y la vez identificar necesidades en el desarrollo de los mismos de manera que el personal este familiarizado con el nuevo procedimiento y no se le presente ninguna dificultad.

4.2 PASOS PARA LA NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PAGO DE IMPUESTOS, TASAS MUNICIPALES Y PAGO DE IMPUESTOS POR MEDIO DE UN PLAN DE PAGO.

Los pasos a seguir para detallar esta etapa del plan son los siguientes:

A. Presentación del procedimiento propuesto para cada proceso.

Los procedimientos propuestos para cada proceso de pago se han elaborado en base a la estructura organizativa propuesta de la figura 22 para el departamento de Cuentas Corrientes.

B. Presentación del cursograma analítico propuesto para cada proceso.

C. Presentación del diagrama de recorrido propuesto para cada proceso.

En este punto los diagramas de recorrido propuestos para cada proceso, se han elaborado en base a la nueva distribución del espacio de la figura 21 del departamento de Cuentas Corrientes.

D. Presentación del diagrama de flujo propuesto para cada proceso.

E. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados en los procesos.

A continuación se presentan los procedimientos y diagramas de los procesos, en el orden antes descrito.

A.1 El Procedimiento propuesto para el proceso de pago de impuestos es el siguiente:

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS.

NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Representante de negocio se presenta a ventanilla de Aux.A	Representante
2	Aux. (A) pide estado financiero de negocio a representante.	Aux. (A)
3	Representante de negocio espera mientras lo llaman.	Representante
4	Aux. (D) se dirige a recoger datos del negocio donde Aux.A	Aux. (D)
5	Aux. D acude a archivos a buscar tarjeta de empresa	Aux. (D)
6	Aux. (D) saca tarjeta de empresa de archivos	Aux. (D)
7	Aux. (D) verifica en tarjeta rubros y demás calificaciones	Aux. (D)
8	Aux. (D) emite estado de cuenta	Aux. (D)
9	Aux. (D) revisa estado de cuenta	Aux. (D)
10	Aux. D lleva estado de cuenta a Jefe Dpto. para q' lo firme	Aux. (D)
11	Aux. D lleva estado de cuenta a Aux. A	Aux. D

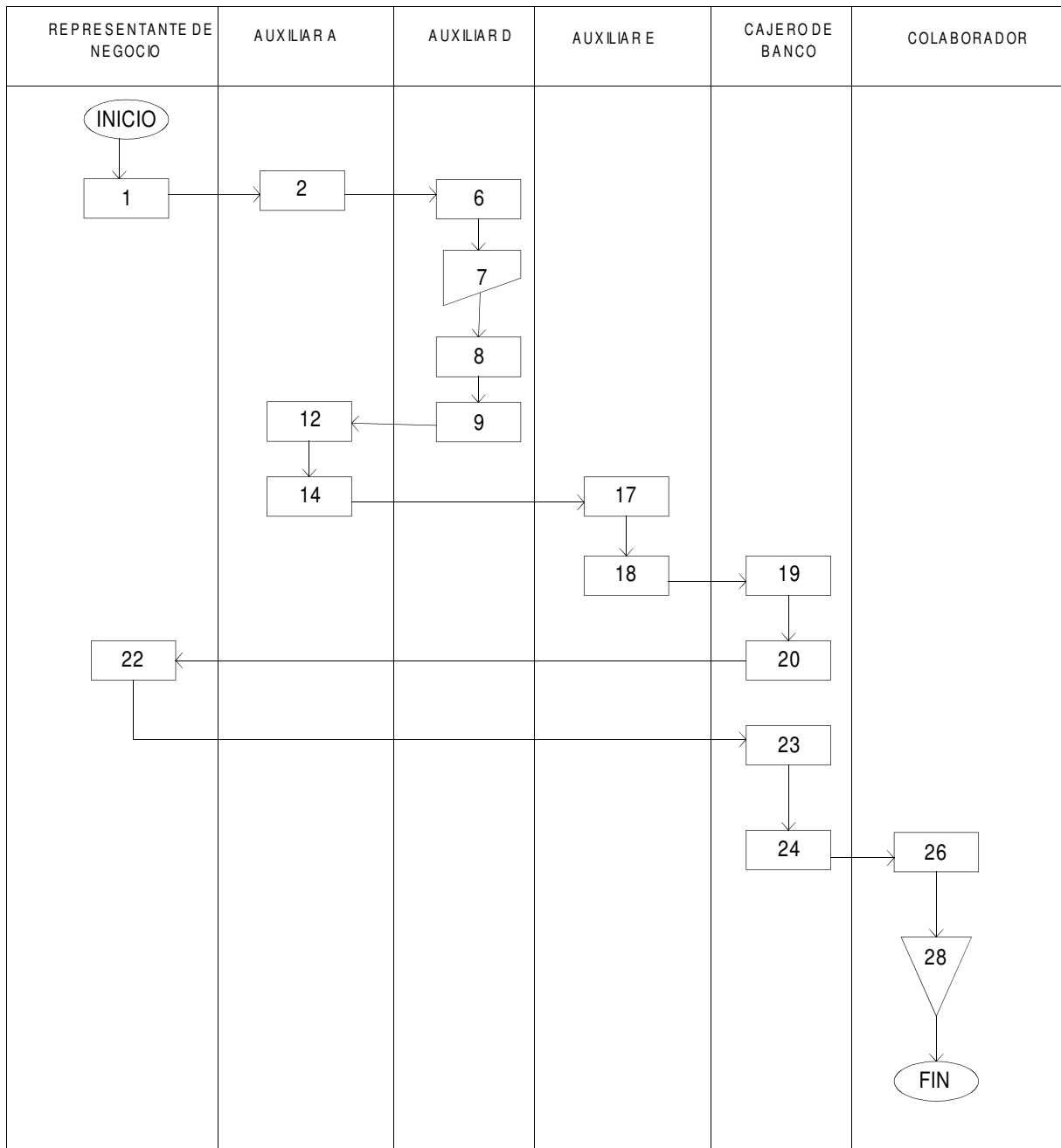
12	Aux. (A) llama por micrófono a representante de empresa	Aux. (A)
13	Representante se dirige a ventanilla de Aux. A	Representante de negocio
14	Aux. (A) le dice a representante su estado de cuenta	Aux. (A)
15	Repres. se dirige a sala y espera mientras lo llaman de Banco	Representante de negocio
16	Aux. E se dirige a recoger estado de cuenta donde Aux. A y regresa a su escritorio.	Aux. (E)
17	Aux. (E) elabora triplicado de recibo	Aux. (E)
18	Aux. (E) pasa a Banco los recibos	Aux. (E)
19	Cajero recoge recibos de Dpto. C. C. y regresa a su escritorio.	Cajero de Banco
20	Cajero de Banco llama por micrófono a representante	Cajero de Banco
21	Representante de negocio se dirige a Banco	Representante de negocio
22	Representante de negocio cancela en Banco	Representante de negocio
23	Cajero de Banco entrega recibo original a representante	Cajero de Banco
24	Cajero de Banco regresa duplicado de recibo a Dpto. C. C.	Cajero de Banco
25	Colaborad. se dirige a recoger duplicado de recibo a ventanilla	Colaborador
26	Colaborador anota pago a tarjeta de empresa.	Colaborador
27	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
28	Colaborador guarda tarjeta de empresa en archivos	Colaborador

B.1 El Cursograma Analítico propuesto para el proceso de pago de impuestos es el siguiente. (Véase carpeta 1)

C.1 El Diagrama de recorrido propuesto para el proceso de pago de impuestos es el siguiente. (Véase carpeta 2)

D.1 El Diagrama de Flujo propuesto para el proceso de pago de impuestos es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA EL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS.



E.1 Presentación de los aspectos mejorados o eliminados en el proceso de pago de impuestos.

Como se puede observar, el procedimiento de pago de impuestos propuesto con respecto al procedimiento actual, cuenta con 28 actividades, reduciéndose de esta manera 7 actividades del procedimiento actual.

Para el proceso de pago de impuestos, las actividades que fueron mejoradas o eliminadas del flujo de proceso actual para mejorar la prestación del servicio a los contribuyentes que poseen una empresa o negocio, fueron los siguientes:

Las actividades mejoradas son:

- Actividad 1. Propietario de negocio se presenta a ventanilla.
- Actividad 4. Aux. A se dirige donde Aux. C.
- Actividad 6. Aux. C acude a archivo.
- Actividad 7. Aux. C saca tarjeta de la empresa.
- Actividad 8. Aux. C verifica tarjeta de empresa.
- Actividad 9. Aux. C emite estado de cuenta.
- Actividad 10. Aux. C lleva estado de cuenta a Jefe de Dpto. de Cuentas Corrientes.
- Actividad 14. Aux. C lleva estado de cuenta a supervisor.
- Actividad 19. Propietario se dirige a ventanilla.
- Actividad 23. Aux. A pasa estado de cuenta a Aux. D.
- Actividad 32. Aux. C recoge duplicado de recibo en ventanilla.
- Actividad 33. Aux. C anota pago en tarjeta de propietario.
- Actividad 34. Aux. C se dirige a archivo.
- Actividad 35. Aux. C guarda tarjeta en archivo.

Las Actividades eliminadas son:

- Actividad 5. Aux. A le dice a Aux. C que saque tarjeta de empresa.
- Actividad 11. Aux. C entrega estado de cuenta a Jefe de Dpto. de Cuentas Corrientes.
- Actividad 12. Jefe revisa o avala o no estado de cuenta.
- Actividad 13. Jefe entrega estado de cuenta a Aux. C.
- Actividad 15. Aux. C entrega estado de cuenta a Supervisor.
- Actividad 16. Supervisor revisa estado de cuenta de propietario.
- Actividad 17. Supervisor lleva estado de cuenta a Aux. A.





Para complementar y aclarar los cambios que se han dado en este procedimiento, es importante señalar los siguientes puntos:

- ❖ Actividades 1 y 19: estas actividades se mejoraron en el nuevo procedimiento de pago de impuestos, en el sentido que el contribuyente se oriente hacia una ventanilla propia para este procedimiento (ventanilla de Aux. A) para efectuar su trámite sin ninguna dificultad.
- ❖ Las actividades 4, 6, 7, 8, 9 y 10: el mejoramiento de estas actividades se orienta a que con la propuesta se han identificado a tres Auxiliares D encargados de manejar la documentación relacionada a los procedimientos, de manera que él sea el que se levante de su puesto de trabajo para realizar los siguientes pasos:
 - Dirigirse donde Aux. A para recoger datos del contribuyente.
 - Dirigirse hacia los archivos.
 - Sacar la tarjeta del contribuyente.
 - Verificar datos en tarjeta.
 - Emitir estado de cuenta.
 - Llevar estado de cuenta a Jefe del departamento de C. C. (actividad que involucra

movimiento del documento)

- ❖ Actividad 14: esta actividad se mejoro en el sentido de evitar la burocracia en el departamento de Cuentas Corrientes, es decir evitar la revisión múltiple del documento, ya que ha sido revisada anteriormente por el Jefe del departamento.
- ❖ Actividad 23: el mejoramiento de esta actividad consiste, en que con la propuesta se ha establecido una persona (Aux. E) encargada de recoger de ventanilla de Aux. A los estados de cuenta de los contribuyentes para hacer los recibos correspondientes.
- ❖ Las actividades 32, 33, 34 y 35: el mejoramiento de estas actividades se ha enfocado de manera que con la propuesta se ha establecido a una persona (colaborador) encargada de realizar los siguientes pasos:
 - Recoger duplicado de recibo de ventanilla.
 - Anotar pago en tarjeta.
 - Guardar tarjeta del contribuyente en archivo.
- ❖ Las actividades 5, 11, 12, 13, 15, 16 y 17: estas actividades se eliminaron debido a que son actividades innecesarias o generadoras de cuellos de botella durante el proceso.

Luego de conocer los aspectos por los cuales las actividades fueron mejoradas o eliminadas en los tres procesos de pago, se presenta a continuación el número total de operaciones, transportes, demoras e inspecciones, así como el tiempo y distancia total con que cuenta el proceso de pago de impuestos propuesto respecto al proceso actual.

PROCESO	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)				
ACTUAL	34.68	44.7	20	10	2	3
PROPUESTO	20.18	41	15	9	2	2
SE REDUCE	14.5	3.7	5	1	0	1
%	42%	8%	25%	10%	0	33%

A.2 El procedimiento propuesto para el pago de tasas es el siguiente:

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL PAGO DE TASAS.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Contribuyente se presenta en ventanilla de Aux. B	Contribuyente
2	Aux. (B) pide al contrib. datos personales /recibo de CAESS.	Auxiliar (B)
3	Contribuyente espera en sala, mientras lo llaman	Contribuyente
4	Aux.(D) se dirige donde aux.(B) a recoger datos del contrib.	Auxiliar (D)
5	Auxiliar(D) se dirige a archivos a buscar tarjeta	Auxiliar(D)
6	Aux. (D) busca tarjeta de contribuyente en archivos	Aux. (D)
7	Aux.(D) verifica cuenta del contrib. / confronta tarjeta.	Aux. (D)
8	Aux. (D) emite estado de cuenta del contribuyente	Aux. (D)
9	Aux. (D) lleva estado de cuenta de contrib. Donde Aux. B	Aux. (D)
10	Aux. (B) llama por micrófono a contrib.	Aux. (B)
11	Contrib. se dirige a ventanilla de Aux. B	Contribuyente
12	Aux. (B) expresa estado de cuenta a contribuyente.	Aux. (B)
13	Contribu. se dirige a sala y espera que lo llamen de Banco	Contribuyente
14	Aux. (E) se dirige a recoger datos del contrib. Donde Aux. B y regresa a su escritorio.	Aux. (E)
15	Aux. E elabora triplicado de recibo	Aux. (E)
16	Aux. E pasa recibos a ventanilla de Banco.	Aux. E
17	Cajero recoge de vent. los recibos y regresa a su escritorio.	Cajero de Banco
18	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de banco
19	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
20	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
21	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
22	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. C. C.	Cajero de banco
23	Colaborador se dirige a ventanilla de Banco	Colaborador
24	Colaborador recoge el duplicado del recibo.	Colaborador
25	Colaborador anota pago en tarjeta de contribuyente	Colaborador
26	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
27	Colaborador guarda tarjeta de contribuyente en archivo.	Colaborador

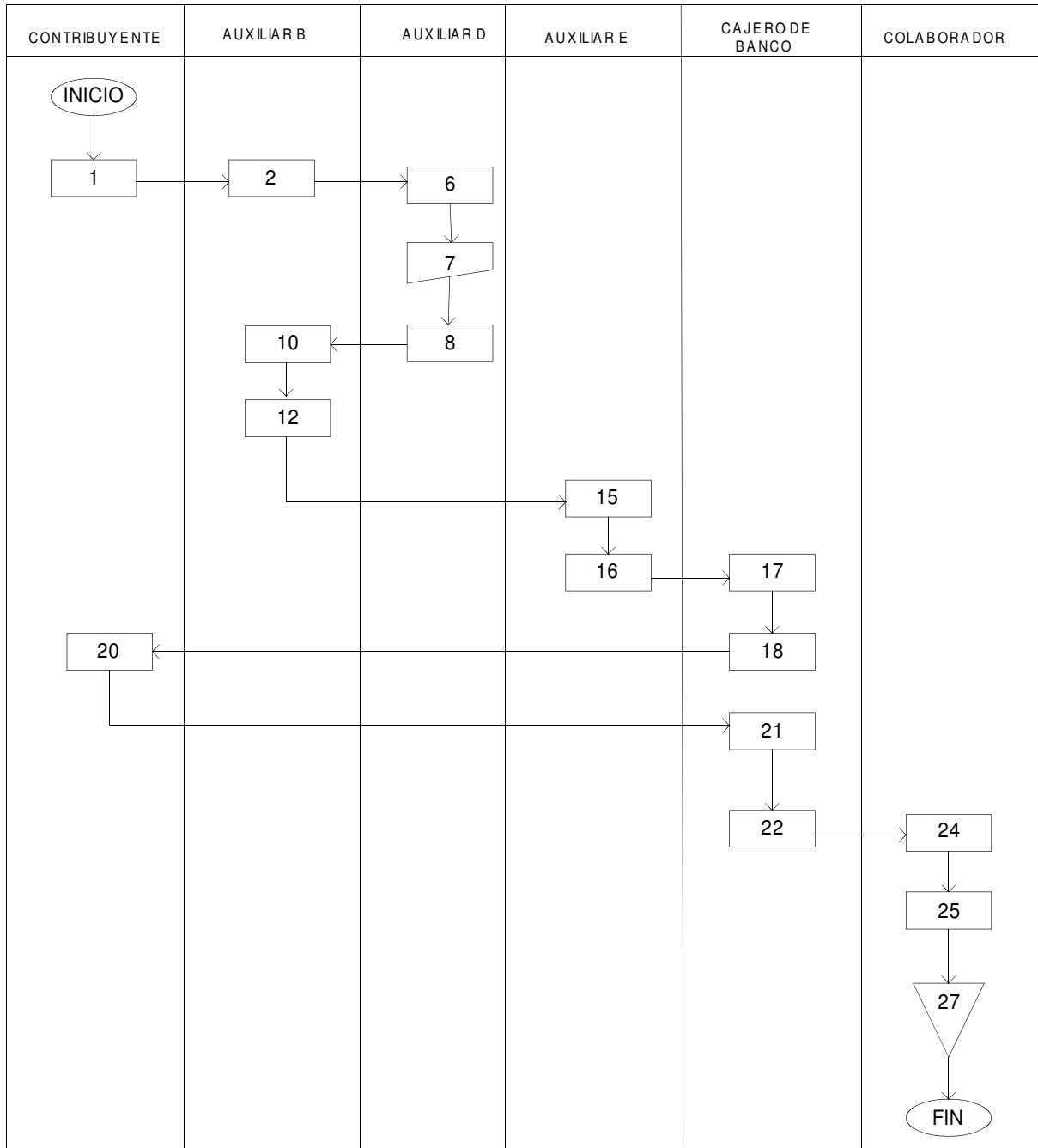
Como se puede observar que el procedimiento de pago de tasas propuesto con respecto al procedimiento actual, cuenta con 27 actividades, reduciéndose de esta manera 2 actividades del procedimiento actual.

B.2 El Cursograma analítico propuesto para el proceso de pago de tasas es el siguiente. (Véase carpeta 1)

C.2 El Diagrama de recorrido propuesto para el proceso de pago de tasas es el siguiente. (Véase carpeta 2)

D.2 El diagrama de flujo propuesto para el proceso de pago de tasas es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA EL PROCESO DE PAGO DE TASAS.



E.2 Presentación de los aspectos mejorados o eliminados en el proceso de pago de tasas.

Para el proceso de pago de tasas, las actividades que fueron mejoradas o eliminadas del flujo de proceso actual, fueron los siguientes:

Las actividades mejoradas son:

- Actividad 1. Contribuyente se presenta a ventanilla.
- Actividad 4. Aux. B se dirige donde Aux. C.
- Actividad 6. Aux. C se dirige a archivo.
- Actividad 7. Aux. C busca tarjeta de contribuyente en archivos.
- Actividad 8. Aux. C lleva tarjeta a Aux. B.
- Actividad 10. Aux. B verifica estado de cuenta del contribuyente y confrontar tarjeta.
- Actividad 11. Aux. B emite estado de cuenta.
- Actividad 13. Contribuyente se dirige a ventanilla.
- Actividad 16. Aux. B pasa estado de cuenta a Aux. D.
- Actividad 17. Aux. D elabora triplicado de recibo.
- Actividad 18. Aux. D pasa recibos a ventanilla de Banco.
- Actividad 25. Aux. C se dirige a ventanilla de Banco.
- Actividad 26. Aux. C recoge duplicado de recibo.
- Actividad 27. Aux. C anota pago en tarjeta.
- Actividad 28. Aux. C se dirige a archivo.
- Actividad 29. Aux. C archiva tarjeta de contribuyente.

Las Actividades eliminadas son:





- Actividad 5. Aux. B le dice a Aux. C que saque tarjeta de contribuyente.
- Actividad 9. Aux. C entrega tarjeta a Aux. B.

Los aspectos por los cuales se mejoraron o eliminaron las actividades son los siguientes:

- ❖ Actividades 1 y 13: estas actividades se mejoraron en el nuevo procedimiento de pago de tasas, en el sentido que el contribuyente se oriente hacia una ventanilla propia para este procedimiento (ventanilla de Aux. B) para efectuar su trámite sin ninguna dificultad.
- ❖ Las actividades 4, 6, 7, 8, 9, 10 y 11: el mejoramiento de estas actividades se orienta a que con la propuesta se han identificado a tres Auxiliares D encargados de manejar la documentación relacionada a los procedimientos, de manera que él sea el que se levante de su puesto de trabajo para realizar los siguientes pasos:
 - Dirigirse donde Aux. B a recoger datos del contribuyente.
 - Dirigirse hacia los archivos.
 - Sacar la tarjeta del contribuyente.
 - Verificar datos en tarjeta.
 - Emitir estado de cuenta.
- ❖ Actividades 16, 17 y 18: el mejoramiento de estas actividades consiste, en que con la propuesta se ha establecido una persona (Aux. E) encargada de recoger de ventanilla de Aux. B los estados de cuenta de los contribuyentes para hacer los recibos correspondientes.
- ❖ Las actividades 25, 26, 27, 28 y 29: el mejoramiento de estas actividades se ha enfocado de manera que con la propuesta se ha establecido a una persona (colaborador) encargada de realizar los siguientes pasos:
 - Recoger duplicado de recibo de ventanilla.
 - Anotar pago en tarjeta.

- Guardar tarjeta del contribuyente en archivo.
- ❖ Las actividades 5 y 9: estas actividades se eliminaron debido a que son actividades innecesarias o generadoras de cuellos de botella durante el proceso.

Al igual que el proceso de pago de impuestos, se presenta a continuación el número total de operaciones, transportes, demoras e inspecciones, así como el tiempo y distancia total con que cuenta el proceso de pago de tasas propuesto respecto al proceso actual.

PROCESO	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)				
ACTUAL	65.85	28.2	18	9	1	1
PROPUESTO	28.22	24.4	16	9	1	1
SE REDUCE	37.63	3.8	2	0	0	0
%	57%	13%	11%	0	0	0

A.3 El procedimiento propuesto para el pago de impuestos mediante un plan de pago es el siguiente:

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE UN PLAN DE PAGO.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Contribuyente se presenta en ventanilla de Aux. C	Contribuyente
2	Auxiliar (C) pide al contrib. Datos personales / recibo de CAESS	Auxiliar (C)
3	Contribuyente espera en sala mientras lo llaman	Contribuyente
4	Auxiliar (D) se dirige a recoger datos del contrib. Donde Aux. (C)	Auxiliar (D)
5	Aux. (D) se dirige a archivo	Auxiliar (D)
6	Aux. (D) busca tarjeta de contribuyente en archivos.	Aux. (D)
7	Auxiliar (D) verifica estado de cuenta del contribuyente y confronta tarjeta	Aux. (D)
No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
8	Aux. (D) emite estado de cuenta.	Aux. (D)

9	Aux. (D) lleva estado de cuenta donde Aux. C	Aux. (D)
10	Aux. (C) llama por micrófono a contribuyente y le expresa el valor a cancelar, si lo va a cancelar le dice que espere.	Aux. (C)
11	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. (C)	Contribuyente
12	Contribuyente expresa su interés de cancelar en cuotas	Contribuyente
13	Aux. (C) plantea diferentes opciones para pago por cuotas	Aux. (C)
14	Contribuyente escoge un plan de pago para cancelar	Contribuyente
15	Aux. (C) le pide datos del NIT y DUI a contribuyente	Aux. (C)
16	Aux. (C) elabora contrato.	Aux. (C)
17	Contribuyente firma contrato.	Contribuyente
18	Aux. C guarda copia de contrato	Aux. (C)
19	Aux. (C) le dice a ccontribuyente que pase a cancelar primer cuota	Aux. (C)
20	Contribuyente se dirige a sala de espera	Contribuyente
21	Contribuyente espera que lo llamen de banco	Contribuyente
22	Aux. (E) se dirige a recoger estado de cuenta donde Aux. C y regresa a su escritorio.	Aux. (E)
23	Aux. (E) elabora triplicado de recibos	Aux. (E)
24	Aux. (E) pasa recibos a ventanilla de banco	Aux. (E)
25	Cajero recoge de ventana los recibos y regresa a su escritorio.	Cajero de Banco
26	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de banco
27	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
28	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
29	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
30	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
31	Colaborador recoge duplicado de recibo	Colaborador
32	Colaborador anota pago en tarjeta de contribuyente	Colaborador
33	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
34	Colaborador guarda tarjeta de contribuyente en archivos	Colaborador

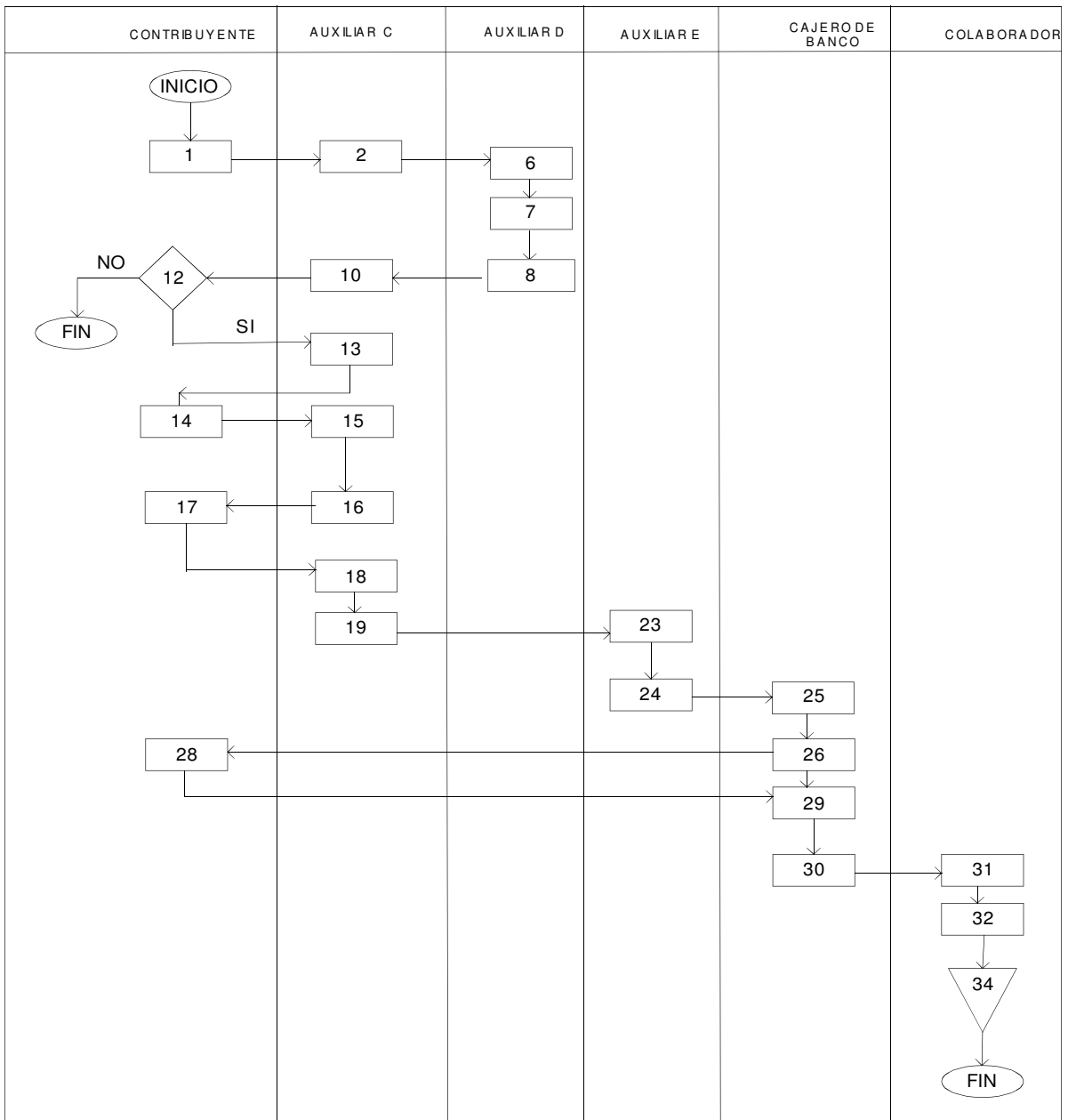
Como se puede observar que el procedimiento de pago de impuestos mediante un plan de pago propuesto con respecto al procedimiento actual, cuenta con 34 actividades, reduciéndose de esta manera 3 actividades del procedimiento actual.

B.3 El Cursograma analítico propuesto para el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago es el siguiente. (Véase carpeta 1)

C.3 El diagrama de recorrido propuesto para el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago es el siguiente. (Véase carpeta 2)

D.3 El diagrama de flujo propuesto para el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE UN PLAN DE PAGO.



E.3 Presentación de los aspectos mejorados o eliminados en el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago.

Para el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago, las actividades que fueron mejoradas o eliminadas del flujo de proceso actual, fueron las siguientes:

Las actividades mejoradas son:

- Actividad 1. Contribuyente se presenta a ventanilla de Cuentas Corrientes.
- Actividad 2. Aux. A o B pide al contribuyente nombre, dirección y último recibo de CAESS.
- Actividad 4. Aux. A o B se dirige donde Aux. C.
- Actividad 6. Aux. C se dirige a archivo.
- Actividad 7. Aux. C busca tarjeta de contribuyente en archivos.
- Actividad 8. Aux. C lleva tarjeta a Aux. A o B.
- Actividad 10. Aux. A o B verifica estado de cuenta del contribuyente y confronta tarjeta.
- Actividad 11. Aux. A o B emite estado de cuenta.
- Actividad 12. Aux. A o B llama por micrófono a contribuyente y expresa el valor a cancelar.
- Actividad 13. Contribuyente se dirige a ventanilla.
- Actividad 22. Aux. C manda contrato firmado a Dpto. Jurídico.
- Actividad 26. Aux. C pasa estado de cuenta a Aux. D
- Actividad 27. Aux. D elabora triplicado de recibo.
- Actividad 28. Aux. D pasa recibos a ventanilla de Banco.
- Actividad 35. Aux. C recoge duplicado de recibo.
- Actividad 36. Aux. C anota pago en tarjeta de contribuyente.
- Actividad 37. Aux. C se dirige a archivo.
- Actividad 38. Aux. C archiva tarjeta de contribuyente.

Las actividades eliminadas son:

- Actividad 5. Aux. A o B le dice a Aux. C que saque tarjeta de contribuyente.
- Actividad 9. Aux. C entrega tarjeta a Aux. A o B.
- Actividad 15. Aux. A o B refiere a contribuyente con Aux. C.
- Actividad 16. Contribuyente pasa con Aux. C y le expresa su interés de cancelar en cuotas.

Los aspectos por los cuales se mejoraron o eliminaron las actividades son los siguientes:

- ❖ Actividades 1 y 13: estas actividades se mejoraron en el nuevo procedimiento de pago de impuestos mediante un plan de pago, en el sentido que el contribuyente se oriente hacia una ventanilla propia para este procedimiento (ventanilla de Aux. C) para efectuar su trámite sin ninguna dificultad.
- ❖ Actividades 2 y 12: el mejoramiento de estas actividades, consiste en que en la propuesta se ha establecido una persona específica (Aux. C) para que se mantenga en la tercera ventanilla.
- ❖ Las actividades 4, 6, 7, 8, 10 y 11: el mejoramiento de estas actividades se orienta a que con la propuesta se han identificado a tres Auxiliares D encargados de manejar la documentación relacionada a los procedimientos, de manera que él sea el que se levante de su puesto de trabajo para realizar los siguientes pasos:
 - Dirigirse donde Aux. C a recoger datos del contribuyente.
 - Dirigirse hacia los archivos.
 - Buscar la tarjeta del contribuyente.
 - Verificar datos en tarjeta.
 - Emitir estado de cuenta.
- ❖ Actividad 22: esta actividad se ha mejorado, en el sentido que ahora con la propuesta el contrato es guardado por el Aux. C para no enviarlo inmediatamente

al departamento Jurídico. De esta manera no se interrumpen las labores del Aux. C.

- ❖ Actividades 26, 27 y 28: el mejoramiento de estas actividades consiste, en que con la propuesta se ha establecido una persona (Aux. E) encargada de recoger de ventanilla de Aux. C los estados de cuenta de los contribuyentes para hacer los recibos correspondientes.
- ❖ Las actividades 35, 36, 37 y 38: el mejoramiento de estas actividades se ha enfocado de manera que con la propuesta se ha establecido a una persona (colaborador) encargada de realizar los siguientes pasos:
 - Recoger duplicado de recibo de ventanilla.
 - Anotar pago en tarjeta.
 - Guardar tarjeta del contribuyente en archivo.
- ❖ Las actividades 5, 9, 15 y 16: estas actividades se eliminaron debido a que son actividades innecesarias o generadoras de cuellos de botella durante el proceso.

Para dejar claro los cambios efectuados en los tres procesos anteriormente descritos, es importante hacer referencia a los siguientes puntos:

1- Se ha establecido tres auxiliares para ventanillas los cuales se mantendrán fijos en su puesto de trabajo. El auxiliar A encargado para atender el pago de impuestos, el auxiliar B encargado para el pago de tasas y el auxiliar C encargado de las moras y el pago a plazos, de manera que el contribuyente se dirija a la ventanilla correspondiente a efectuar su trámite.





2- Para dar apoyo a los demás auxiliares se han estimado tres plazas para auxiliar D, un colaborador y un auxiliar E, los cuales tendrán una función muy dinámica con respecto a las otras funciones que desempeñan los demás empleados, ya que, para retomar los criterios de circulación por tener poco espacio de trabajo se ha decidido

que sólo ellos tengan que pararse y movilizarse para acudir a los lugares que dependiendo el procedimiento lo requiera. Ya que los auxiliares D serán los encargados de recoger los datos del contribuyente de las ventanillas de los auxiliares A, B o C para buscar la tarjeta en archivos; igual el auxiliar E que recogerá el estado de cuenta del contribuyente para elaborar los recibos y el colaborador que será el encargado de recoger el duplicado del recibo de la ventanilla de banco, anotar el pago en tarjeta y guardarla en los archivos.

3- Entre las actividades eliminadas se tomó en cuenta que en algunas de ellas se generaban cuellos de botella o demora en su desarrollo. También se consideró que la actividad donde el supervisor revisa el estado de cuenta del contribuyente no es apropiada, ya que no puede ser revisada primero por el Jefe y después por un empleado de menor rango. Por lo tanto se ha establecido que los auxiliares D tomen la decisión de avalar o no el estado de cuenta de los contribuyentes.

4- En lo que se refiere a los tiempos, estos fueron asignados luego de analizar las actividades, de modo que exista una participación tanto del empleado como del jefe del departamento, a través de capacitaciones que lleven a la agilización de los procedimientos, evitando distracciones sobre todo en hacer el trabajo que le corresponde a cada uno.

A continuación se presenta el número total de operaciones, transportes, demoras e inspecciones, así como el tiempo y distancia total con que cuenta el proceso de pago de impuestos mediante un plan de pago propuesto, respecto al proceso actual.

PROCESO	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)				
ACTUAL	83.69	37.3	26	8	2	1
PROPUESTO	63.5	29.4	23	8	2	1
SE REDUCE	20.19	7.9	3	0	0	1
%	24%	21%	12%	0	0	0%

--	--	--	--	--	--	--

Como se puede observar en los tres procesos se observa una disminución en el tiempo y distancia total, así como también se han eliminado actividades innecesarias, las cuales son producto de la ejecución impropia de una operación anterior.

Con el fin de agilizar los tres procesos de pago y a la vez llevar un orden de atención del contribuyente, se han diseñado tres alternativas además de la expuesta anteriormente, donde, en la primera de ellas se utilizará una ficha de pago o formulario de pago para que el contribuyente efectúe sus trámites, en la segunda alternativa se usará un contador electrónico de manera que se lleve un orden de atención para cada contribuyente y la última alternativa consiste en la implementación de un nuevo sistema automatizado para poder realizar los pagos correspondientes. Véase Anexo 10. Costo Total de Alternativas A, B y C.

A continuación se explica en que consiste cada una de estas alternativas.

❖ ALTERNATIVA A.

Esta alternativa consiste en diseñar una ficha de pago como se muestra en la figura 6 para los procesos de pago de impuestos, tasas y pago mediante un plan de pago, la cuál será utilizada por aquellos contribuyentes que efectúan sus pagos al día o con anterioridad (los contribuyentes que pagan 2 ó 3 meses por adelantado).

La ficha de pago será de tres colores distintos para distinguir el tipo de pago, por ejemplo para el pago de impuestos será amarilla, rosada para el pago de tasas y celeste para el pago de impuestos mediante un plan de pago.

El formato de la ficha contendrá la siguiente información:

- La fecha.
- Número del contribuyente (NIC).
- Nombre del negocio o razón social.

- Cuota(s) a cancelar.
- Mes o período.
- Cuota mes.
- Cuota período.
- Cantidad en letras de la cuota a cancelar.
- Firma.

El formato de la ficha de pago o formulario de pago es el siguiente:

FIGURA 6.
FORMATO PARA LA FICHA DE PAGO.

FICHA DE PAGO	
FECHA: _____	NIC: _____
NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE: _____	
NOMBRE DEL NEGOCIO O RAZÓN SOCIAL: _____	

CUOTA(S) A CANCELAR:	\$ <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
MES O PERÍODO: _____	CUOTA MES: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
CUOTA(S) PERÍODO:	\$ <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
CANTIDAD DE CUOTA(S) EN LETRAS: _____	

_____	_____
FIRMA CONTRIBUYENTE.	FIRMA JEFE DPTO.

A continuación se presenta el procedimiento a seguir para los tres procesos de pago, haciendo uso de la ficha de pago.

NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Representante de negocio recoge ficha de pago del Dpto. de C. C.	Representante de negocio
2	Representante de negocio llena la ficha con los datos necesarios para su trámite.	Representante de negocio
3	Representante de negocio entrega ficha a Aux. A y espera q' lo llamen	Representante de negocio
4	Aux. D recoge del recolector de Aux. A la ficha.	Aux. D
5	Aux. D se dirige a archivo a buscar tarjeta de empresa.	Aux. D
6	Aux. D acude a archivos a buscar tarjeta de empresa	Aux. (D)
7	Aux. (D) saca tarjeta de empresa de archivos	Aux. (D)
8	Aux. (D) verifica en tarjeta rubros y demás calificaciones	Aux. (D)
9	Aux. (D) emite estado de cuenta	Aux. (D)
10	Aux. (D) revisa estado de cuenta	Aux. (D)
11	Aux. D lleva estado de cuenta a Jefe Dpto. para q' lo firme	Aux. (D)
12	Aux. D lleva estado de cuenta a Aux. A	Aux. D
13	Aux. (A) llama por micrófono a representante de empresa	Aux. (A)
14	Representante se dirige a ventanilla de Aux. A	Representante de negocio
15	Aux. (A) le entrega a representante la ficha con el monto a pagar	Aux. (A)
16	Representante se dirige a cancelar cuota en Banco.	Representante de negocio
17	Representante de negocio cancela en Banco	Representante de negocio
18	Cajero de Banco entrega recibo original a representante	Cajero de Banco
19	Cajero de Banco regresa duplicado de recibo a Dpto. C. C.	Cajero de Banco
20	Colaborador se dirige a recoger duplicado de recibo a ventanilla	Colaborador
21	Colaborador anota pago a tarjeta de empresa.	Colaborador
22	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
23	Colaborador guarda tarjeta de empresa en archivos	Colaborador

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS.

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE TASAS.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Contribuyente recoge de ficha de pago del Dpto. de C. C.	Contribuyente
2	Contribuyente llena ficha con los datos necesarios para su	Contribuyente

	trámite.	
3	Contribuyente entrega ficha a Aux. B y espera en sala, mientras lo llaman	Contribuyente
4	Auxiliar(D) se dirige donde auxiliar (B) a recoger ficha del contribuyente	Auxiliar (D)
5	Auxiliar(D) se dirige a archivos a buscar tarjeta	Auxiliar(D)
6	Aux. (D) busca tarjeta de contribuyente en archivos	Aux. (D)
7	Aux. (D) verifica estado de cuenta del contribuyente.	Aux. (D)
8	Aux. (D) emite estado de cuenta del contribuyente	Aux. (D)
9	Aux. (D) lleva estado de cuenta de contrib. Donde Aux. B	Aux. (D)
10	Aux. (B) llama por micrófono a contribuyente.	Aux. (B)
11	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. B	Contribuyente
12	Aux. (B) expresa estado de cuenta a contribuyente para q' cancele en Banco	Aux. (B)
13	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
14	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
15	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
16	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
17	Colaborador se dirige a ventanilla de Banco	Colaborador
18	Colaborador recoge el duplicado del recibo.	Colaborador
19	Colaborador anota pago e tarjeta de contribuyente	Colaborador
20	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
21	Colaborador guarda tarjeta de contribuyente en archivo.	Colaborador

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE UN PLAN DE PAGO.

NÚMER	ACTIVIDAD	PERSONA
NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
0	Contribuyente recoge ficha de pago del Dpto. de Cuentas Corrientes.	Contribuyente
28	Colaborador recoge el duplicado del recibo.	Colaborador
29	Contribuyente llena ficha con los datos necesarios para su trámite	Contribuyente
30	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
31	Contribuyente entrega ficha a Aux. C y espera q' lo llamen	Contribuyente
4	Colaborador guarda tarjeta de contribuyente en archivo. Aux. D recoge del recolector de Aux. C la ficha.	Colaborador Aux. D
5	Aux. D se dirige a archivo a buscar tarjeta de Contribuyente.	Aux. D
6	Aux. D acude a archivos a buscar tarjeta de Contribuyente	Aux. (D)
7	Aux. (D) saca tarjeta de Contribuyente de archivos	Aux. (D)
8	Aux. (D) verifica estado de cuenta del contribuyente.	Aux. (D)
9	Aux. (D) emite estado de cuenta	Aux. (D)
10	Aux. (D) revisa estado de cuenta	Aux. (D)
11	Aux. D lleva estado de cuenta a Jefe de Dpto. para q' lo firme	Aux. (D)
12	Aux. D lleva estado de cuenta a Aux. C	Aux. D
13	Aux. (C) llama por micrófono a contribuyente	Aux. (A)
14	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. (C)	Contribuyente
15	Contribuyente expresa su interés de cancelar en cuotas	Contribuyente
16	Aux. (C) plantea diferentes opciones para pago por cuotas	Aux. (C)
17	Contribuyente escoge un plan de pago para cancelar	Contribuyente
18	Aux. (C) le pide datos del NIT y DUI a contribuyente	Aux. (C)
19	Aux. (C) elabora contrato.	Aux. (C)
20	Contribuyente firma contrato.	Contribuyente
21	Aux. C guarda copia de contrato	Aux. (C)
22	Aux. (C) le dice a contribuyente el monto a cancelar de primer cuota	Aux. (C)
23	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
24	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
25	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
26	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
27	Colaborador se dirige a ventanilla de Banco	Colaborador

❖ ALTERNATIVA B.

Esta alternativa consiste en la utilización de un contador electrónico o sistema Turn o Matic para llevar un orden de llegada del contribuyente, de manera que el contribuyente que sea atendido primero sea el primero en retirarse de las instalaciones del departamento de Cuentas Corrientes.

El procedimiento a seguir para los tres procesos de pago con la implementación de la alternativa B, es el siguiente:

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS.

NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Representante de negocio se presenta a Dpto. de C. C.	Representante de negocio
2	Representante de negocio recoge ticket del contador	Representante de negocio
3	Representante de negocio espera que reloj indique su número	Representante de negocio
4	Aux. indica número a ser atendido por el reloj.	Auxiliar
5	Representante de negocio se dirige a ventanilla de Aux. A	Representante de negocio
6	Aux. A recibe datos y anexa a ellos el ticket	Aux. A
7	Aux. D recoge del recolector de Aux. A los datos.	Aux. D
8	Aux. D se dirige a archivo a buscar tarjeta de empresa.	Aux. D
9	Aux. D acude a archivos a buscar tarjeta de empresa	Aux. (D)
10	Aux. (D) saca tarjeta de empresa de archivos	Aux. (D)
11	Aux. (D) verifica en tarjeta rubros y demás calificaciones	Aux. (D)
12	Aux. (D) emite estado de cuenta	Aux. (D)
13	Aux. (D) revisa estado de cuenta	Aux. (D)

NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
14	Aux. D lleva estado de cuenta a Jefe de Dpto. para q' lo firme	Aux. (D)
15	Aux. D lleva estado de cuenta a Aux. A	Aux. D
16	Aux. (A) llama por micrófono a representante de empresa	Aux. (A)
17	Representante se dirige a ventanilla de Aux. A	Representante de negocio
18	Aux. (A) le dice a representante su estado de cuenta	Aux. (A)
19	Representante se dirige a sala y espera mientras lo llaman de Banco	Representante de negocio
20	Aux. E se dirige a recoger estado de cuenta donde Aux. A	Aux. (E)
21	Aux. (E) elabora triplicado de recibo	Aux. (E)
22	Aux. (E) pasa a Banco los recibos	Aux. (E)
23	Cajero de Banco recoge recibos de ventanilla de Dpto. C. C.	Cajero de Banco
24	Cajero de Banco llama por micrófono a representante	Cajero de Banco
25	Representante de negocio se dirige a Banco	Representante de negocio
26	Representante de negocio cancela en Banco	Representante de negocio
27	Cajero de Banco entrega recibo original a representante	Cajero de Banco
28	Cajero de Banco regresa duplicado de recibo a Dpto. C. C.	Cajero de Banco
29	Colaborador se dirige a recoger duplicado de recibo a ventanilla	Colaborador
30	Colaborador anota pago a tarjeta de empresa.	Colaborador
31	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
32	Colaborador guarda tarjeta de empresa en archivos	Colaborador

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE TASAS.

No.	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
NUMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
2	Contribuyente se presenta a Dpto. de C. C.	Contribuyente
2	Contribuyente recoge ticket de contador.	Contribuyente
3	Contrib. Espera en sala, mientras reloj indique su número	Contribuyente
4	Reloj indica número a ser atendido por el reloj.	
4	Reloj indica número a ser atendido por el reloj.	
5	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. A	Contribuyente
5	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. C	Contribuyente
6	Aux. B recibe datos y anexa a ellos el ticket	Aux. B
6	Aux. C recibe datos y anexa a ellos el ticket	Aux. C
7	Aux. D se dirige donde Aux. B a recoger ficha del contribuyente	Aux. (D)
7	Aux. D recoge del recolector de Aux. C los datos del contribuyente	Aux. (D)
8	Aux. (D) se dirige a archivo a buscar tarjeta de Contribuyente	Aux. (D)
8	Aux. (D) se dirige a archivos a buscar tarjeta	Aux. (D)
9	Aux. (D) busca tarjeta de contribuyente en archivos	Aux. (D)
9	Aux. (D) saca tarjeta de Contribuyente de archivos	Aux. (D)
10	Aux. (D) verifica estado de cuenta del contribuyente	Aux. (D)
10	Aux. (D) verifica estado de cuenta del contribuyente.	Aux. (D)
11	Aux. (D) emite estado de cuenta del contribuyente	Aux. (D)
11	Aux. (D) emite estado de cuenta	Aux. (D)
12	Aux. (D) lleva estado de cuenta de contrib. Donde Aux. B	Aux. (D)
12	Aux. (D) revisa estado de cuenta	Aux. (D)
13	Aux. B llama por micrófono a contribuyente	Aux. B
13	Aux. D lleva estado de cuenta a jefe de Dpto. para q' lo firme	Aux. (D)
14	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. B	Contribuyente
14	Aux. (D) expresa estado de cuenta a contribuyente para q' firme	Aux. (D)
15	Aux. D lleva estado de cuenta a Aux. C	Aux. (D)
15	cancela en Banco	Aux. (B, D)
16	Aux. (E) llama por micrófono a contribuyente	Aux. (A)
16	Contrib. se dirige a sala y espera que lo llamen de Banco	Contribuyente
17	Contribuyente se dirige a ventanilla de Aux. (E)	Contribuyente
17	Auxiliar (E) se dirige a recoger datos del contrib. Donde Aux. B	Aux. (E)
18	Contribuyente expresa su interés de cancelar en cuotas	Contribuyente
18	Aux. E elabora triplicado de recibo	Aux. (E)
19	Aux. (E) plantea diferentes opciones para pago por cuotas	Aux. (E)
19	Aux. E pasa recibos a ventanilla de Banco	Aux. E
20	Contribuyente escoge un plan de pago para cancelar	Contribuyente
20	Cajero de Banco recoge de ventanilla el triplicado de recibos	Cajero de Banco
21	Aux. (E) le pide datos del NIT y DUI a contribuyente	Aux. (E)
21	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de Banco
22	Aux. (E) elabora contrato.	Aux. (E)
22	Contribuyente se dirige a Banco	Contribuyente
23	Contribuyente firma contrato.	Contribuyente
23	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente
24	Aux. C guarda copia de contrato.	Aux. (E)
24	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de Banco
25	Aux. C le dice a contribuyente que pase a cancelar primer	Aux. (E)
25	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. de C. C.	Cajero de banco
26	Colaborador se dirige a ventanilla de Banco	Colaborador
27	Contribuyente se dirige a sala de espera	Contribuyente
28	Contribuyente pasa tarjeta de débito de banco	Contribuyente
29	Aux. (E) se dirige a recoger estado de cuenta donde Aux. C	Aux. (E)
30	Aux. (E) elabora triplicado de recibos en archivo.	Aux. (E)

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS MEDIANTE UN PLAN DE PAGO.

NÚMERO	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
27	Aux. (E) pasa recibos a ventanilla de banco	Aux. (E)
28	Cajero de Banco recoge de ventanilla el triplicado de recibos	Cajero de Banco
29	Cajero de banco llama por micrófono a contribuyente	Cajero de banco
30	Contribuyente se dirige a banco	Contribuyente
31	Contribuyente cancela en banco	Contribuyente

32	Cajero de banco entrega recibo original a Contribuyente	Cajero de banco
33	Cajero de banco regresa duplicado de recibo a Dpto. C. C.	Cajero de banco
34	Colaborador recoge duplicado de recibo	Colaborador
35	Colaborador anota pago e tarjeta de contribuyente	Colaborador
36	Colaborador se dirige a archivos	Colaborador
37	Colaborador guarda tarjeta de contribuyente en archivos	Colaborador

❖ ALTERNATIVA C.

Esta alternativa consiste en que el departamento de Cuentas Corrientes implemente un nuevo sistema automatizado de los procedimientos de recepción, consulta y control de pagos de los contribuyentes y empresas que pertenecen al municipio de Soyapango, ya que el sistema actual no satisface al empleado, sino que recarga más su trabajo y en algunos casos tienen temor en la confiabilidad de la información que ahí se maneja. Por lo que es necesario que el sistema actual sea sustituido por uno nuevo, de manera que se agilicen los diferentes trámites que se efectúan en dicho departamento.

Las oficinas de atención al público desde siempre han presentado una gran demanda de atención a la hora de prestar sus servicios; dichas actividades que pertenecen a estas funciones generan mucho trabajo a los empleados de estas oficinas; así como también inconvenientes a los usuarios, evidenciándose así, lentitud y desorden cuando las técnicas, métodos y herramientas para realizar los procedimientos de atención no son los adecuados y necesarios para dinamizar la atención al público en concepto de orden, confiabilidad, seguridad, calidad, tiempo y espacio.

Es por esta razón, que se requiere la utilización de herramientas destinadas para este tipo de actividades que ayudan de gran manera a simplificar la carga de trabajo y hacerlo más confiable, una de estas herramientas son los sistemas computacionales en red que existen hoy en día.

En el plan de mejoramiento de los procedimientos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos por medio de un plan de pago se recomienda la utilización de estas herramientas computacionales en red, donde particularmente una base de datos orientada al manejo de gran información de registros de cuentas de contribuyentes es ideal para realizar estos tipos de actividades que se realizan actualmente de manera obsoleta sustituyendo así la tarjeta de control de pago de contribuyentes y empresas.

Una base de datos sencilla puede ser utilizada en este tipo de actividades, para lo cual, en el plan de mejoramiento se recomienda la implementación y utilización en los procedimientos que el departamento de cuentas corrientes presta al público para lograr mayor dinamismo y confiabilidad; lo cual se explica de la manera siguiente:

El sistema debe tener un entorno lógico, ordenado y agradable para que el usuario pueda desempeñar sus funciones sin ningún tipo de complicaciones dando presentación y facilidad de relacionar los campos sin dificultad alguna. El ambiente del sistema puede tener una pantalla de presentación adecuada de bienvenida, contendrá el nombre del sistema, el departamento al que pertenece y una clave de seguridad de acceso para dar confidencialidad de los datos que se manejarán en dicha base de datos y el procedimiento que se realizará. La pantalla de presentación se muestra en la siguiente figura 7:

FIGURA 7.
PANTALLA DE PRESENTACIÓN.

Luego de haber introducido la clave de acceso y seleccionado el procedimiento a realizar aparecerá otra pantalla donde el usuario digitara información de identificación como lo es el No. de expediente, fecha, tarifa aplicada, No. de tarjeta, dueño anterior, nombre del contribuyente, dirección, el cual quedará registrada, si es por primera vez, o para llamar la información ya registrada con solo digitar el expediente. El esquema dependiendo el procedimiento se presenta a continuación en la figura 8 y figura 9:

FIGURA 8.
ESQUEMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS.

FIGURA 9.

ESQUEMA PARA EL PAGO DE TASAS.

The image shows a software window titled "Cuentas Corrientes" with a sub-header "Pago de Tasas". The window contains the following fields and buttons:

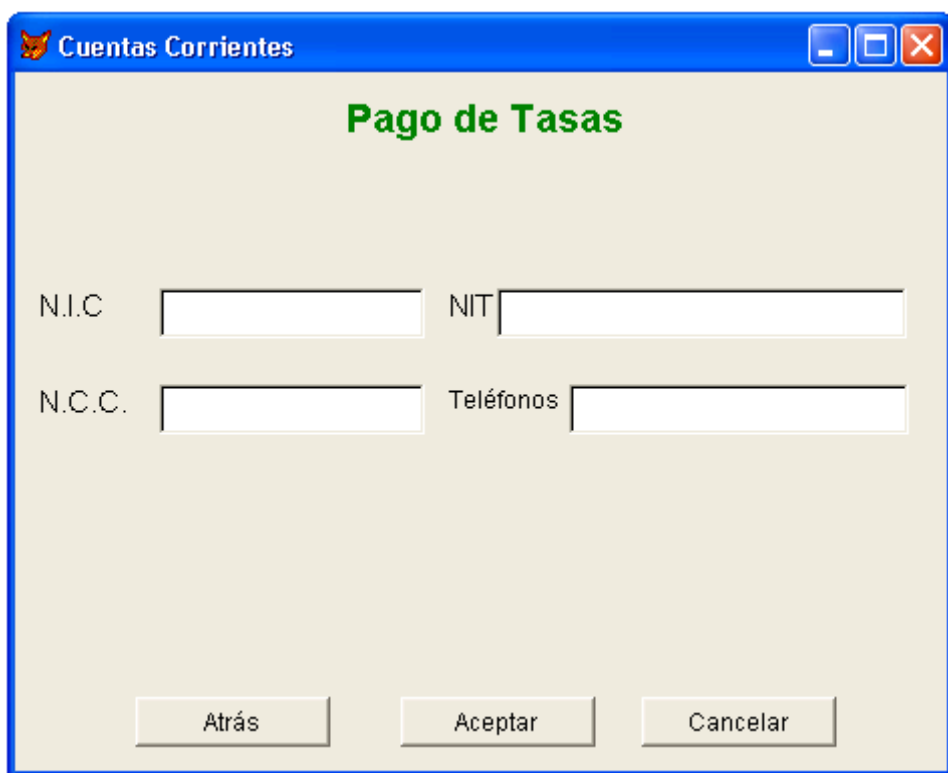
- Expediente:
- Fecha:
- Tarifa Aplicada:
- Tarjeta No.:
- Dueño anterior:
- Nombre del Contribuyente o razón social:
- Dirección exacta:
- Atrás
- Aceptar
- Cancelar

Las siguientes pantallas de identificación de las figuras 10, 11, 12, 13, 14 y 15, registran y guardan números de información de la identificación tributaria y municipal asignada al contribuyente o la empresa propia de la base de datos para su rastreo.

Luego de tener correctamente la información de identificación viene el procedimiento de actualización y control de las cuotas a cancelar dependiendo la tarifa asignada, el periodo a cancelar, cuota del servicio que se esta pagando el tipo de empresa o contribuyente, todo esto debidamente ordenado y de forma clara para su comprensión y fácil manejo, donde se automatiza los diferentes pasos del procedimiento que actualmente involucra tiempo, espacio y recursos que hacen obsoleto la forma de realizarlos con el uso de la tarjeta de pago de forma manual.

FIGURA 10.

PANTALLA PARA REGISTRAR CÓDIGOS DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA Y MUNICIPAL.



The screenshot shows a window titled 'Cuentas Corrientes' with a blue header bar. The main title is 'Pago de Tasas' in green. Below the title are four text input fields: 'N.I.C.', 'NIT', 'N.C.C.', and 'Teléfonos'. At the bottom, there are three buttons: 'Atrás', 'Aceptar', and 'Cancelar'.

FIGURA 11.
PANTALLA PARA CAPTURA DE DATOS PARA EL PAGO DE IMPUESTOS.



The screenshot shows a window titled 'Cuentas Corrientes' with a blue header bar. The main title is 'Pago de Impuestos' in green. Below the title are four text input fields: 'N.I.C.', 'NIT', 'N.C.C.', and 'Teléfonos'. Below these fields is a group box containing three radio buttons: 'Comercio', 'Industria' (which is selected), and 'Rotulos'. To the right of this group box are four 'Cuota Año/ C/mes' input fields. Below the group box are four checkboxes: 'Licencias' (checked), 'Sinfonolas', 'Taxis', and 'Otros'. At the bottom, there are three buttons: 'Atrás', 'Aceptar', and 'Cancelar'.

FIGURA 12.

PANTALLA PARA CAPTURA DE DATOS PARA EL PAGO DE TASAS.

Cuentas Corrientes

Pago de Tasas

Alumbrado

M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>

Aseo

M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>

Pavimentación

M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>
M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>

Otros

Atrás Aceptar Cancelar

FIGURA 13.
PANTALLA PARA CAPTURA DE DATOS PARA EL PAGO DE TASAS.

Cuentas Corrientes

Pago de Tasas

Otros

Predio Baldío	<input type="text"/>	Mts2	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>	C/mes
Otro Alumb.	<input type="text"/>	M.L.	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>	C/mes
Otra Pav.	<input type="text"/>	Mts2	<input type="text"/>	Tarifa	<input type="text"/>	C/mes

Atrás Aceptar Cancelar

FIGURA 14.
164

PANTALLA PARA CAPTURA DE DATOS PARA EL PAGO DE TASAS.

Fecha	No. de Recibo	Período de Cancelado Desde-Hasta	Alumbrado			Aseo			Pavimentación		
			Debe	Haber	Saldo	Debe	Haber	Saldo	Debe	Haber	Saldo

FIGURA 15.

PANTALLA PARA CAPTURA DE DATOS PARA EL PAGO DE IMPUESTOS.

Fecha	No. de Recibo	Período de Cancelado Desde-Hasta	Comercio			Industria			Rotulos		
			Debe	Haber	Saldo	Debe	Haber	Saldo	Debe	Haber	Saldo

5.4 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

La distribución del espacio es una de las más importantes e interesantes fases de la ingeniería industrial. Está de acuerdo con la disposición de las facilidades físicas requerida para las oficinas.

El objetivo principal es el de planear la disposición de las actividades y el personal para que un proceso pueda llevarse a cabo tanto de una manera efectiva como posible. Este objetivo demanda de un mínimo de movimiento del personal, así como también un mínimo de tiempo de proceso para cualquier parte individual.

5.4.1. PRESENTACIÓN DE LA REDISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Las actividades que se detallan para orientar las acciones en términos de homogeneidad y congruencia para la disposición del espacio del departamento de Cuentas Corrientes son:

❖ Evaluación de la distribución del espacio y condiciones de trabajo.

Esta actividad consistirá en hacer un análisis de la distribución del departamento de Cuentas Corrientes, para evaluar o comparar ciertos cambios respecto al modelo propuesto tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. Principio de la integración de conjunto.

Distribución que coordina e integra personas, equipo, actividades auxiliares, máquinas y materiales para que funcionen como una unidad total.

2. Principio de la mínima distancia recorrida.

Distribución que permite que los objetos, documentos, formas, materiales y piezas circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas tienen que transitar para realizar una actividad, contactar con otras personas o para utilizar servicios o equipos.

3. Principio de circulación.

Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.

4. Principio del espacio cúbico.

La economía se obtiene utilizando de modo efectivo todo el espacio disponible tanto en vertical como en horizontal.

5. Principio de la satisfacción y la seguridad.

A igualdad de condiciones será siempre efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.

6. Principio de flexibilidad.

Distribución que permite que los ajustes y readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos.

❖ Establecimiento de una guía para la redistribución del espacio del departamento de Cuentas Corrientes.

A partir de la evaluación y el estudio de la distribución del departamento de Cuentas Corrientes actual, se ha tomado en cuenta unos puntos claves para obtener una distribución eficaz y alcanzar los objetivos mencionados. Entre los más sobresalientes se pueden mencionar:

A. Concentrar al personal en amplio local de trabajo, con o sin divisiones interiores, con una buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.

B. Evitar superficies en que trabaje un número excesivo de personas, pues ello se traduce con facilidad en fuente de desorden, ruido y distracción que atenta contra el bienestar y la eficiencia.

C. Cuando es necesario proporcionar cierto aislamiento a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un local común, suelen utilizarse separaciones móviles e intercambiables, que ocupan una superficie mínima y permite tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio.

D. El trabajo debe fluir siempre hacia delante formando, en lo posible, una línea recta, por que se deben evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles. Asimismo dar preferencia a los flujos dominantes de trabajo y a los documentos clave o juego de documentos sobre los que giran las operaciones de un proceso.

E. Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

F. Los escritorios deben ser de estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades propias del trabajo. Esto da flexibilidad a los cambios, mejora la apariencia y promueve un sentimiento de igualdad entre el personal.

G. La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada persona, a fin de evitar las perjudiciales fuentes frontales de luz.

H. Los archiveros y otros gabinetes que se encuentren dentro de la zona de trabajo deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.

I. Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación y duplicación, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más las requieran.

J. Las unidades que tienen contacto con clientes deben localizarse cerca de las entradas y zonas de recepción, para que sean accesibles y no distraigan a otras unidades.

K. Al personal que requiere concentración se le debe situar dentro de divisiones parciales o completas.

L. Se deben utilizar paneles o divisiones como paredes, por su facilidad de instalación, movilidad y bajos costos para efectuar modificaciones. Las divisiones parciales con vidrio plano y opaco permiten buena luz y ventilación.

M. Deben instalarse suficientes contactos eléctricos de piso par equipo y máquinas de oficina, a fin de evitar cordones colgando del techo o insertos en las paredes.

N. Los archivos y el equipo frecuentemente utilizado debe ponerse cerca del personal que lo usa.

O. Es necesario proporcionar al personal y visitantes servicios adecuados de sanitarios, espacios para periodos de descanso o espera, donde se pueda hablar informalmente o tomar un refrigerio y suficientes tomas de agua.

P. Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipo.

Q. La imagen de la organización debe transmitir orden y confianza.

❖ Implementación del modelo propuesto.

Esta actividad consiste en que el departamento de Cuentas Corrientes aplique o de seguimiento al modelo propuesto, considerando para ello los siguientes aspectos:

A. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

La seguridad y la higiene en el trabajo son aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la vida laboral de la empresa. Su regulación y aplicación por todos los estamentos de la misma se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo.

Aunque su conocimiento en profundidad sea necesario para los empleados, cobra un especial interés en los mandos responsables del departamento ya que de ellos se exige lograr la máxima productividad sin que ello ponga en peligro vidas humanas o pérdidas en materiales y equipo.

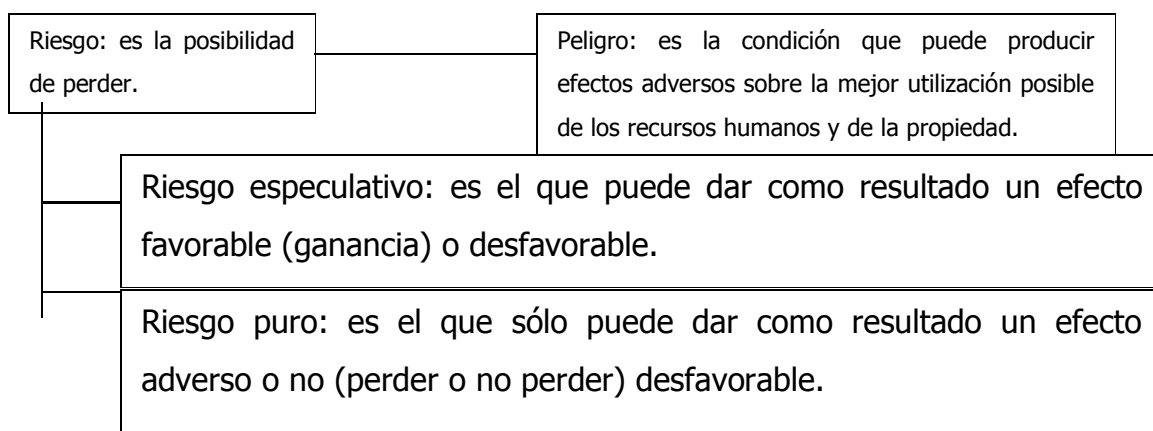
El enfoque de este plan pretende dar una amplia visión de conjunto de la seguridad y la higiene en la Alcaldía siguiendo técnicas analíticas, operativas y de gestión. Los responsables de la higiene y seguridad han de saber qué hay que hacer en cada caso, cómo hacerlo, y cómo conseguir que lo hagan los demás y, sobre todo, que se haga bien.

Una buena prevención de los riesgos profesionales, basados en un profundo conocimiento de las causas que los motivan y en las posibilidades que hay a nuestro alcance para prevenir los problemas, evitará consecuencias negativas para el perfecto desarrollo de la vida laboral.

A continuación en el gráfico 8 se presenta algunos conceptos previos a la seguridad e higiene en el trabajo. Ya que actualmente en el departamento de Cuentas Corrientes se pueden identificar situaciones que ponen en peligro la seguridad de los empleados, como lo son: la posición de los archiveros: ya que estos sobrepasan la

altura máxima permitida, ubicándose uno sobre el otro; el sistema de cableado eléctrico esta ubicado superficialmente: lo que ocasiona un peligro de cortocircuito y obstaculiza la circulación de los empleados que ahí laboran; también se observan una inadecuada ubicación objetos (cafeteras, cubetas, oasis y otros) arriba de los archivos: los cuales pueden ocasionar un accidente al caerse, atrasos e inconvenientes. Por lo tanto las condiciones de seguridad e higiene que posee actualmente el departamento no son las adecuadas.

GRAFICO 4.
DEFINICIONES DE RIESGO Y PELIGRO.



El procedimiento a seguir en la administración de riesgos es el siguiente:

A. Identificación.

Se identifica la presencia y naturaleza del riesgo puro o exposiciones a posibles efectos adversos.

B. Evaluación.

Se determina o valora la gravedad y la probabilidad de que existan pérdidas como consecuencia de los riesgos identificados.

C. Análisis del método a seguir.

En este momento se enfrenta a una importante toma de decisiones, puesto que se trata de plantear cuál será la mejor solución que deberá ser adoptada para evitar las pérdidas que pudieran presentarse con los diferentes riesgos ya identificados y evaluados.

En este punto se parte de varias alternativas, que sucesivamente y de forma breve se definirán. La primer alternativa es **eliminar** el riesgo, la cuál es una posibilidad esporádica, ya que la empresa no existe sin riesgos por ser estos inherentes al trabajo; una segunda es la de **tolerar** el riesgo, consentir, aceptar o mantener, implicar correr con ciertos riesgos de forma conciente tras un buen trabajo de análisis de decisiones por parte de la gerencia; la tercera alternativa es **transferir** el riesgo, la forma más común de transferencia es el contrato de seguro, es un método a considerar, pero es una solución cara; y la última alternativa a considerar es la de **tratar** el riesgo, es el método más eficaz de administrar los riesgos. Consiste en adoptar los medios y los sistemas para tener un adecuado control de riesgos.

D. Desarrollo del método.

Consiste en el desarrollo gradual de la puesta en práctica del método escogido para cada riesgo.

E. Seguimiento del proceso.

Es hacer un seguimiento o monitoreo permanente del proceso dinámico de identificar, evaluar y aplicar metodología adecuada a cada riesgo, es decir que la administración de riesgos no es un proceso estático.

Es importante también considerar o recalcar en que consiste la antítesis de la seguridad, es decir, el accidente y el incidente, los cuales se definen de la siguiente manera:

Un ACCIDENTE puede definirse como un suceso no deseado que ocasiona pérdidas a las personas, a la propiedad o a los procesos laborales.

El INCIDENTE es todo suceso no deseado, o no intencionado, que bajo circunstancias muy poco diferentes podría ocasionar pérdidas para las personas, la propiedad o los procesos.

En este contexto se puede afirmar que todos los accidentes son incidentes, pero no todos los incidentes son accidentes.

B. APLICACIÓN DE LA ERGONOMÍA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

La ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes (lo realizan los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adoptar un puesto de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

Es importante que el puesto de trabajo este bien diseñado para evitar enfermedades relacionadas con condiciones laborales deficientes, así como para asegurar que el trabajo sea productivo. Hay que diseñar todo puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar a fin de que ésta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente.

Ya que actualmente el diseño de ventanillas con que cuenta el departamento de Cuentas Corrientes no es el adecuado, por lo que los empleados y el contribuyente están obligados a adoptar posturas incorrectas que posteriormente ocasionan dolor o molestia.

Otro aspecto muy importante en el diseño de los puestos de trabajo es el espacio que debe estimarse entre el escritorio y la silla, ya que el espacio entre escritorios y sillas que poseen actualmente los empleados no les permite movilizarse o desplazarse sin dificultad.

Por lo que, si el puesto de trabajo está diseñado adecuadamente, el trabajador podrá mantener una postura corporal correcta y cómoda, lo cual es importante porque, una postura laboral incómoda puede ocasionar múltiples problemas: como lesiones en la espalda y problemas de circulación en las piernas causados por la utilización de asientos mal diseñados, permanecer de pie o sentado por mucho tiempo y tener que alargar los brazos para alcanzar los objetos. Para los empleados del departamento esto será de mucha ayuda, ya que su trabajo será altamente mejorado por la buena disposición del mobiliario que permita aumentar el espacio de desplazamiento.

Los factores ergonómicos que habrá que tener en cuenta al diseñar o rediseñar puestos de trabajo son:

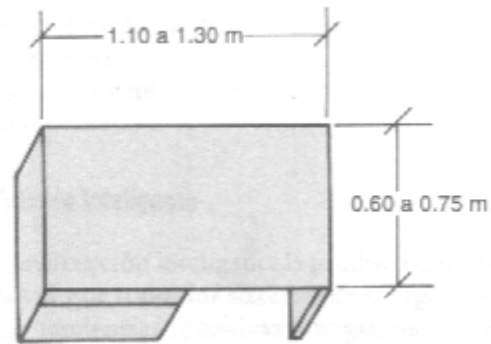
- ❖ El tipo de tarea que se realiza.
- ❖ Cómo hay que realizarla.
- ❖ Cuántas tareas hay que realizar.
- ❖ El orden que hay que realizarlas.
- ❖ El tipo de equipo necesario para realizarlas.

C. UTILIZACIÓN DEL ESPACIO Y MOBILIARIO NECESARIO.

En este punto se detallará el mobiliario, como lo son archivos y escritorios, así como también el espacio o distancia necesaria que debe tener cada empleado (que permanece sentado en sus labores) y las áreas de acceso entre escritorios para que puedan circular una o dos personas dentro del departamento.

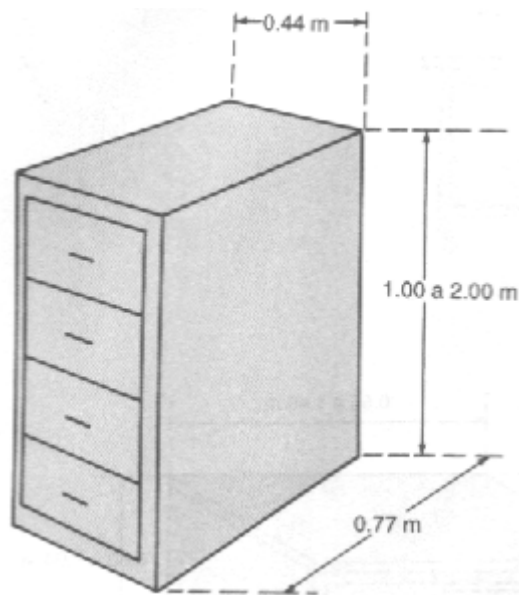
Todos los escritorios deben ser estándar con cuerpo de cajonería al lado izquierdo como se mostrará en la siguiente figura. Además deben tener las siguientes medidas para que el empleado este cómodo.

FIGURA 16. ESCRITORIO CON CAJONERÍA.



Los archivos deben ser fijos de cuatro gavetas, al igual que los escritorios deben poseer una medida estándar para una mejor utilización del espacio.

FIGURA 17. ARCHIVO FIJO.



Las distancias con respecto a las sillas - escritorios que deben poseer los empleados para poderse movilizar sin ninguna dificultad se muestra en la figura 18.



FIGURA 18. DISTANCIA CON RESPECTO A LA SILLA - ESCRITORIOS.

Las áreas de acceso entre dos escritorios o mesa de trabajo para que puedan transitar uno o dos empleados se muestran en la figura 19.

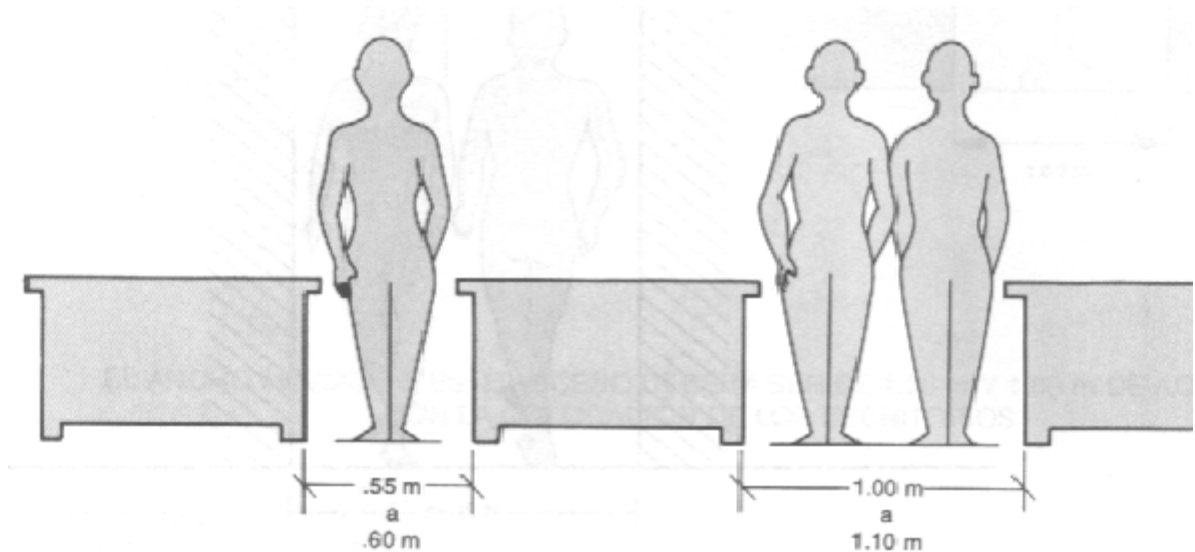


FIGURA 19. DISTANCIA ENTRE ESCRITORIOS.

Para el área donde se encuentran los auxiliares contables centrales se recomienda que hagan uso de divisiones como se mostrará en la figura 20, donde se pueden organizar cuatro personas y evitar la distracción de las mismas.

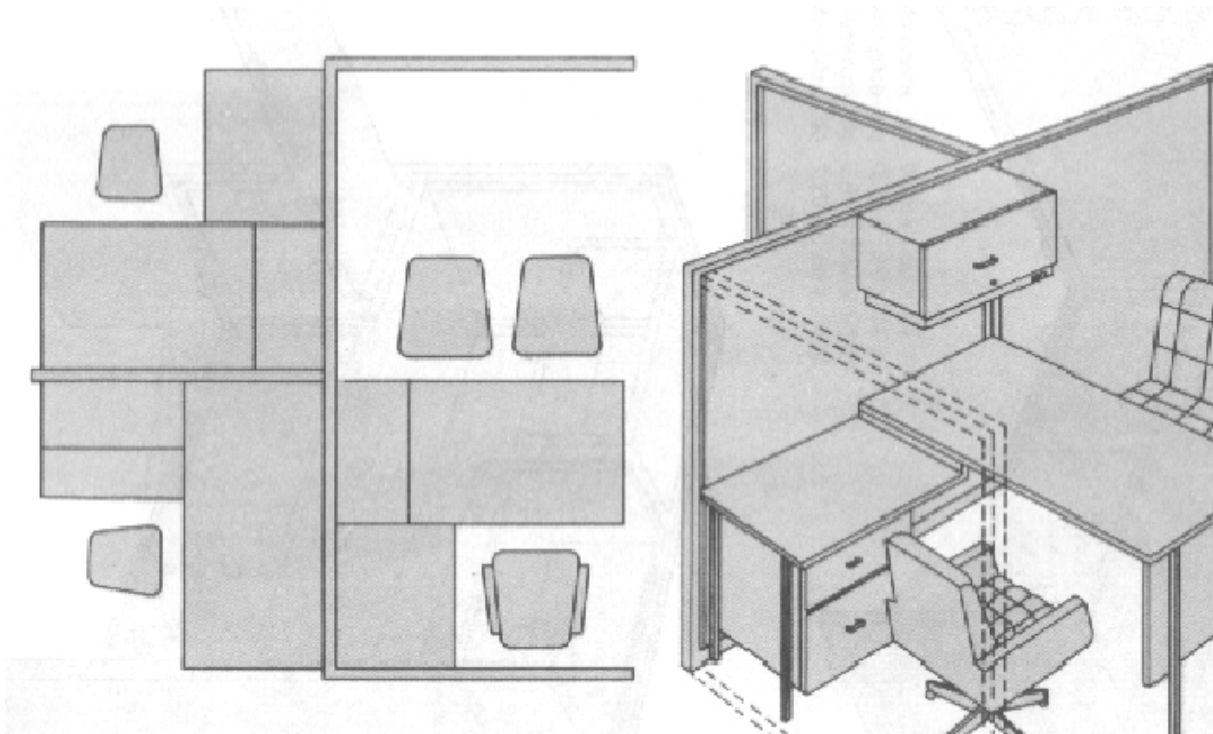


FIGURA 20. DIVISIONES DE OFICINA.

5.4.2. PASOS PARA LA REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Los pasos a seguir para detallar esta etapa del plan son los siguientes:

- A. Presentación de la distribución propuesta del departamento de Cuentas Corrientes.
- B. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.

A continuación se presentan los pasos en el orden antes descrito:

A. Presentación de la distribución propuesta del departamento de Cuentas Corrientes.

La planeación de la distribución de oficinas, es tan importante como la planeación del espacio, ya que para hacer asignaciones del espacio se debe tener en cuenta el tamaño del área que se está diseñando.

Por lo que la distribución propuesta para el departamento de Cuentas Corrientes en la figura 21, muestra la composición y relación del espacio, equipo y mobiliario que integran una mejor disposición de los mismos; así como también para el personal y actividades para el logro de una mayor efectividad de los procesos y un mínimo de movimiento del personal que allí labora.

La distribución propuesta para el departamento de Cuentas Corrientes se muestra en la Pág. 184.

B. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.

Como se mencionó anteriormente, para la evaluación de la actual distribución del departamento de Cuentas Corrientes se tomaron en cuenta varios criterios, que de alguna manera se han aplicado para la nueva distribución de dicho departamento.

A continuación se detallarán los aspectos mejorados o eliminados para el diseño de la distribución propuesta del departamento:

- ❖ Espacio cúbico.
- ❖ Circulación.
- ❖ Equipo y mobiliario.

Con respecto al primer aspecto, el cuál se refiere al espacio cúbico, en la nueva distribución del departamento se ha utilizado de modo efectivo el espacio disponible

tanto vertical como horizontal que posee, de manera que tanto el mobiliario, equipo y áreas de trabajo dispongan de un espacio adecuado.

Como se pudo observar en la distribución propuesta, a lado lateral izquierdo y derecho se han ubicado de frente los escritorios y en el centro se han ubicado otros dos escritorios en dirección a ventanillas.

El segundo aspecto es la circulación, donde se puede observar también un orden de las unidades ó áreas de trabajo, que permiten una mejor secuencia de los procesos efectuados por cada uno de los empleados, así como también la distancia que debe de haber entre los escritorios, áreas de acceso, para que circulen uno o dos empleados y la distancia que debe tener cada área de trabajo para que el empleado pueda movilizarse sin ninguna dificultad.

Y el último aspecto es el mobiliario y equipo, donde se ha establecido el uso de escritorios y archivos estándar, así como se sugiere también la utilización de muebles tipo banco para las unidades ubicadas en ventanillas, de manera que los auxiliares A, B y C permanezcan en posición de frente a ventanillas para poder atender al contribuyente. Este tipo de mueble permite además una mejor disposición del equipo como la computadora, teclado y fotocopidora.

Para mayor seguridad las ventanillas deben ser corredizas, de manera que permanezcan abiertas durante se atiende al contribuyente y cerradas al finalizar el horario de atención en el departamento.

De esta manera se han esquematizado y presentado los aspectos mejorados para la nueva distribución del departamento de Cuentas Corrientes.

FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA PARA EL DPTO. DE CUENTAS
CORRIENTES.
(Véase carpeta 2)

5.5 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

La Alcaldía, el consejo y demás dependencias como el departamento de Cuentas Corrientes son los instrumentos con que cuenta el municipio de Soyapango para realizar su gestión de gobierno. La descentralización de la administración pública exige a la municipalidad adoptar sistemas eficientes de administración para atender las nuevas responsabilidades y recursos asignados.

La municipalidad de Soyapango requiere que el manejo de nuevos recursos se respalde con la alta calidad administrativa, para lo cual deberá adecuar sus dependencias, tecnificar la tesorería municipal y capacitar sus recursos humanos. Además, en toda institución se debe establecer una estructura orgánica flexible, tener definida sus funciones y descripción de puestos, que le facilite cubrir las plazas vacantes y oriente la capacitación del personal que ya se encuentra trabajando en la institución.

Es así como la estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes debe ser flexible. A medida que el aparato administrativo del departamento se ajuste debe considerar el recurso humano existente, su nivel educativo y experiencia, y además fortalecer su capacidad de gestión.

Tomando en cuenta lo anterior, se realizó en el capítulo IV un diagnóstico de la situación actual del departamento de Cuentas Corrientes donde se efectuó una revisión de la estructura organizativa, funciones y descripción de puestos existente en dicho departamento, detectándose duplicidad de funciones entre los empleados; así como la falta de una estructura organizativa clave para fortalecer la administración del mismo.

Por lo que a continuación se detallará el desarrollo de la estrategia "C", la cual se refiere a que el departamento de Cuentas Corrientes reorganizará su estructura organizativa para mejorar el desempeño de los empleados del departamento.

6.1 PRESENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Las actividades que se detallan para el desarrollo de la reorganización de la estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes son:

- ❖ Verificar y evaluar la estructura organizativa y sus respectivas funciones.

Esta actividad consiste en hacer un análisis de la estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes y de las funciones de cada uno de los empleados del mismo que se han elaborado anteriormente, para verificar si coinciden o existen modificaciones respecto al modelo propuesto. Esto se hace con la finalidad de establecer una estructura y funciones para lograr un eficiente desempeño y desenvolvimiento de cada uno de los empleados de dicho departamento.

- ❖ Proponer un modelo en la estructura y descripción de puestos del departamento de Cuentas Corrientes.

A partir de la verificación y evaluación de la organización del departamento de Cuentas Corrientes, se elaborará un modelo de la estructura organizativa y un perfil para cada uno de los empleados del departamento, con el objetivo de disminuir y sistematizar las funciones de cada uno de ellos dentro del departamento.

❖ Actualización y seguimiento del modelo propuesto.

Esta actividad consiste en que la administración del departamento de Cuentas Corrientes aplique este modelo como una herramienta administrativa, donde se defina la unidad de mando, delegación de autoridad, así como también se delimiten las funciones y responsabilidades de los empleados de dicho departamento, a la vez que se verifique el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo durante un período estipulado por la jefatura de Cuentas Corrientes. Al mismo tiempo este modelo tiene que actualizarse cada período de gestión para que éste vaya respondiendo a las nuevas necesidades o exigencias de los ciudadanos y a la visión de la municipalidad.

7.2 PASOS PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Los pasos a seguir para detallar esta etapa del plan es la siguiente:

- A. Presentación de la estructura organizativa propuesta.
- B. Presentación del perfil de cada uno de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes propuesto.
- C. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.

Es así como a continuación se presentan los pasos, en el orden antes descrito.

A. Presentación de la estructura organizativa propuesta.

La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo; es decir a la organización, que es el proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interaccionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.

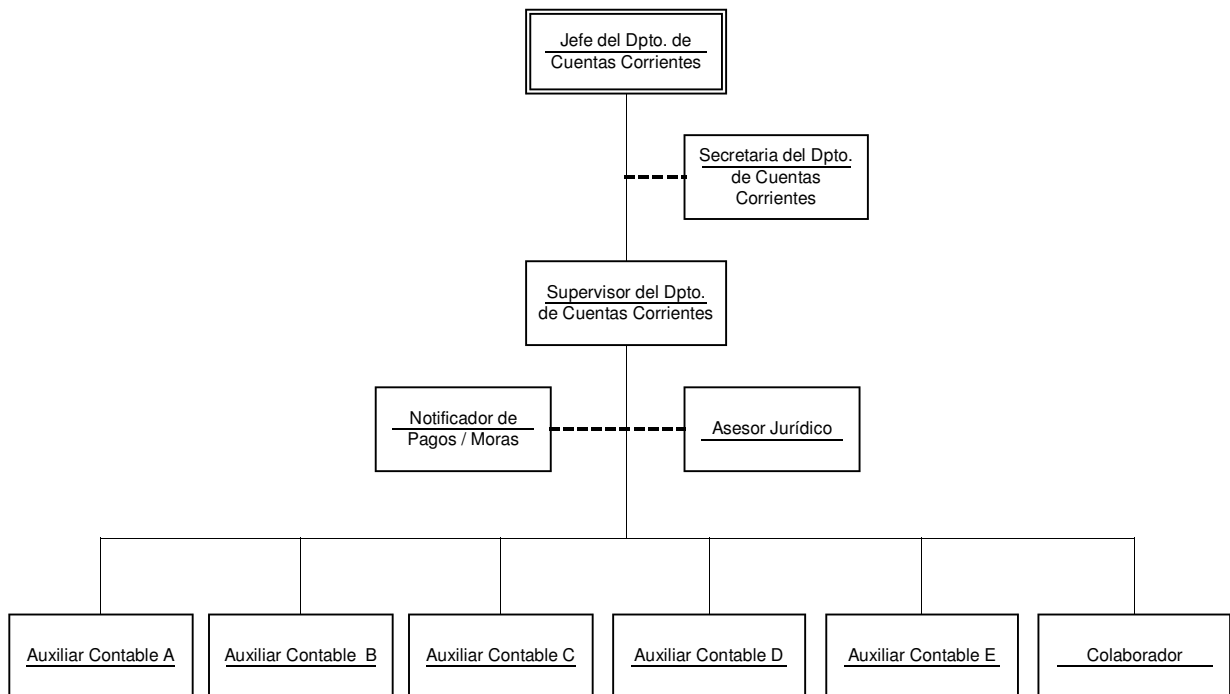
Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza un resultado satisfactorio de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más costosa la función administrativa, e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos.

La estructura orgánica propuesta para el departamento de Cuentas Corrientes de la figura 22 de la Pág. 188, muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, así como sus respectivas relaciones, nivel jerárquico, canal de comunicación, línea de autoridad, supervisión y asesoría.

La estructura organizativa del departamento de Cuentas Corrientes propuesta esta constituida por 13 empleados en total, de los cuales sólo el Notificador de pagos/moras y el Asesor Jurídico no participan directamente en los procesos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos mediante un plan de pago como se puede ver en la figura 21 que corresponde a la distribución propuesta de dicho departamento.

FIGURA 22.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES³⁰.



B. Presentación del perfil de cada uno de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes propuesto.

La descripción del perfil propuesto para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, enmarca el contenido básico de los puestos que componen la organización y a su vez hace referencias a las funciones de cada puesto, con el propósito de especificar las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas, que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

El perfil incluye la siguiente información:

A. Identificación del puesto.

³⁰ Elaboración propia.

Este apartado incluye el nombre del puesto, el número de plazas, la clave y el tipo de contratación de cada empleado del departamento.

B. Relación de autoridad.

En este punto se establece el jefe y subordinado directo de cada empleado.

C. Funciones.

Aquí se detallan las funciones que deben tener los empleados.

D. Responsabilidad o deber.

Este apartado se ha incluido para que cada empleado este informado de su responsabilidad dentro del departamento.

E. Relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización.

Aquí se establece el nivel de comunicación que existe entre cada uno de los empleados.

F. Especificación del puesto.

En este punto se establece los requisitos y experiencia de cada empleado.

A continuación se presenta el perfil propuesto para cada uno de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes propuesto, siguiendo el orden de la información anteriormente descrita.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.					
A) Identificación.					
1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.					
2. Número de plazas: 1					
3. Clave: JE					
4. Tipo de contratación: Ley de salario.					
B) Relación de autoridad.					
5. Jefe inmediato: Gerente de Finanzas.					
6. Subordinado directo: Supervisor, Secretaria, Notificador y Asesor Jurídico.					
C) Funciones.					
❖ Encargado de planear y organizar las metas del departamento.					
❖ Autorización de planes de pago.					
❖ Firma solvencias.					
D) Responsabilidad o deber.					
❖ Verificar el cumplimiento de metas en el departamento.					
E) Comunicación.					
1. Ascendente: Alcalde y Consejo Municipal.					
2. Horizontal: Jefaturas de la Alcaldía					
3. Descendente: Supervisor, Secretaria, Notificador y Asesor Jurídico.					
4. Externa: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.					
F) Especificación.					
1. Requisitos: Graduado en Licenciatura de Administración de Empresas.					
Capacidad de liderazgo, planificación y análisis. Conocimientos de paquetes computacionales, manejo de bases de datos y O y M.					
2. Experiencia: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.					

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1

Secretaria del Dpto. de Cuentas Corrientes.

A) Identificación.

1. Nombre del puesto: Secretaria.
2. Número de plazas: 1
3. Clave: SE
4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.
6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Control de agenda y actividades del jefe / supervisor.
- ❖ Apoyo administrativo.
- ❖ Elaboración de documentos.
- ❖ Redacción de informes.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Administración adecuada de documentos e informes.

E) Comunicación.

1. Ascendente: Jefe de Cuentas Corrientes.
2. Horizontal: Ninguna.
3. Descendente: Ninguna.
4. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

1. Requisitos: Bachillerato Comercial o Secretariado, manejo de paquetes de computación.
2. Experiencia: Experiencia mínima de 1 año en manejo de archivos y atención al cliente.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Pagina	1	De	1
Supervisor del Dpto. de Cuentas Corrientes.					

A) Identificación.

1. Nombre del puesto: Supervisor del Departamento de Cuentas Corrientes.
2. Número de plazas: 1
3. Clave: SU
4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.
1. Subordinado directo: Asesor Jurídico, Notificador de Pago / Moras, Auxiliares Contables A, B, C, D, E y Colaborador.

C) Funciones.

- ❖ Apoyo administrativo y operativo.
- ❖ Orientar cada uno de los empleados para el buen desarrollo de sus actividades.
- ❖ Elaboración de informes.
- ❖ Evaluar el desempeño de cada uno de los empleados.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Responsable de supervisar todas las actividades operativas del departamento de Cuentas Corrientes.

E) Comunicación.

2. Ascendente: Jefe de Cuentas Corrientes.
3. Horizontal: Ninguna.
4. Descendente: Asesor Jurídico, Notificador de Pago / Moras, Auxiliares Contables A, B, C, D, E y Colaborador.
5. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

1. Requisitos: Graduado o egresado en Ingeniería Industrial o carreras afines. Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo. Manejo de paquetes de computación.
2. Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Asesor Jurídico.					

A) Identificación.

1. Nombre del puesto: Asesor jurídico.
2. Número de plazas: 1
3. Clave: AJ
4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Supervisor del Dpto. de Cuentas Corrientes.
6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Apoyo en aspectos jurídicos.
- ❖ Orientación en la gestión de recuperación de mora.
- ❖ Asesoramiento de cobros extrajudiciales y judiciales.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Proporcionar asesoría al asistente para el buen manejo y control de procesos de pago y moras.

E) Comunicación.

1. Ascendente: Supervisor del Dpto. de Cuentas Corrientes.
2. Horizontal: Notificador.
3. Externa: Ninguna.
6. Descendente: Auxiliares Contables A, B, C, D, E y Colaborador.

F) Especificación.

1. Requisitos: Graduado en Licenciatura de Jurisprudencia. Capacidad de asesoría, planificación y análisis. Manejo de paquetes de computación.
2. Experiencia: Experiencia mínima de 2 años en trabajos similares.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Notificador de Pago / Moras.					
A) Identificación.					
1. Nombre del puesto: Notificador de Pago / Moras.					

2. Número de plazas: 1
3. Clave: NO
4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Supervisor del Dpto. de Cuentas Corrientes.
6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Orientar y dar respuesta a posibles interrogantes de los contribuyentes.
- ❖ Comunicar al contribuyente su estado de cuenta.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Notificar al contribuyente acerca de su estado de cuenta.

E) Comunicación.

1. Ascendente: Supervisor del Dpto. de Cuentas Corrientes.
2. Horizontal: Asesor Jurídico.
3. Descendente: Auxiliares Contables A, B, C, D, E y Colaborador.
4. Externa: Contribuyente.

F) Especificación.

1. Requisitos: Estudios en Contaduría Pública, conocimientos contables y atención al cliente. Responsable, dinámico y facilidad de expresión.
2. Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Auxiliar Contable A.					
A) Identificación.					
1. Nombre del puesto: Auxiliar Contable A.					
2. Número de plazas: 1					
3. Clave: AA					

4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Supervisor.

6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Atención de empresas, comercio o negocios.
- ❖ Control de pago de impuestos.
- ❖ Aplicación de resoluciones emitidas por el Dpto. de Registro Tributario.
- ❖ Manejo y actualización de estados de cuenta de cada empresa o negocio en la base de datos.

D) Responsabilidad o Deber.

- ❖ Responsable del registro y actualización de los estados de cuenta de cada contribuyente (personas naturales y empresas o comercios) en el sistema.

E) Comunicación.

- A. Ascendente: Supervisor.
- B. Horizontal: Colaborador y Auxiliares Contables B, C, D y E.
- C. Descendente: Ninguna.
- D. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

1. Requisitos: Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública, con conocimientos en computación en el manejo de base de datos.
2. Experiencia: Mínima de 2 años, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar en equipo y atención al cliente.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Pagina	1	De	1

Auxiliar Contable B.

A) Identificación.

7. Nombre del puesto: Auxiliar Contable B.
8. Número de plazas: 1
9. Clave: AB
10. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

11. Jefe inmediato: Supervisor.
12. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Atención de personas naturales.
- ❖ Control de pago de tasas municipales.
- ❖ Aplicación de resoluciones emitidas por el Dpto. de Registro Tributario.
- ❖ Manejo y actualización de estados de cuenta de personas naturales en la base de datos.

D) Responsabilidad o Deber.

- ❖ Responsable de la recaudación de pago de tasas municipales, registro y actualización de las cuentas.

E) Comunicación.

- E. Ascendente: Supervisor.
- F. Horizontal: Colaborador y Auxiliares Contables A, C, D y E.
- G. Descendente: Ninguna.
- H. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

3. Requisitos: Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública, con de computación.
4. Experiencia: Mínima de 2 años, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar en equipo y atención al cliente.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Auxiliar Contable C.					
A) Identificación.					
1. Nombre del puesto: Auxiliar Contable C.					
2. Número de plazas: 1					
3. Clave: AC					
4. Tipo de contratación: Ley de salario.					
B) Relación de autoridad.					

5. Jefe inmediato: Supervisor del Departamento de Cuentas Corrientes.
6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Elaboración de contratos.
- ❖ Atención al contribuyente.
- ❖ Elaboración de informes y estadísticas financieras.
- ❖ Control de expedientes, canalizador de planes de pago.
- ❖ Control de contribuyentes morosos.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Responsable de elaborar planes de pago, así como el control de estadísticas financieras y seguimiento de los procesos de cobro a contribuyentes morosos.

E) Comunicación.

1. Ascendente: Supervisor.
2. Horizontal: Auxiliares A, B, D, E y Colaborador.
3. Descendente: Ninguna.
4. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

1. Requisitos: Graduado en Contaduría Pública, manejo de paquetes contable. Conocimientos en computación.
2. Experiencia: Mínima de 1 año en áreas administrativas, financiera y operativas.

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Auxiliar Contable D.					
A) Identificación.					
13. Nombre del puesto: Auxiliar Contable D.					
14. Número de plazas: 3					
15. Clave: AD					
16. Tipo de contratación: Ley de salario.					
B) Relación de autoridad.					
17. Jefe inmediato: Supervisor.					
18. Subordinado directo: Ninguno.					
C) Funciones.					
❖ Manejo de archivos y cuentas de los contribuyentes.					
❖ Emisión de estados de cuentas.					
❖ Revisa y avala o no estados de cuenta.					
D) Responsabilidad o Deber.					
❖ Responsable de la revisión y emisión de los estados de cuenta de cada contribuyente (personas naturales y empresas o comercios).					
E) Comunicación.					
I. Ascendente: Supervisor.					
J. Horizontal: Colaborador y Auxiliares Contables A, B, C, y E.					
K. Descendente: Ninguna.					
L. Externa: Ninguna.					
F) Especificación.					
5. Requisitos: Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública, con conocimientos en computación y manejo de base de datos.					
6. Experiencia: Mínima de 2 años, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar en equipo y atención al cliente.					

	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Auxiliar Contable E.					
A) Identificación.					
1. Nombre del puesto: Auxiliar Contable E.					
2. Número de plazas: 1					
3. Clave: AE					
4. Tipo de contratación: Ley de salario.					
B) Relación de autoridad.					
5. Jefe inmediato: Supervisor.					
6. Subordinado directo: Ninguno.					
C) Funciones.					
❖ Elaboración y emisión de recibos.					
D) Responsabilidad o deber.					
❖ Responsable de la digitación del estado de cuenta de cada contribuyente, así como emisión del recibo para Banco.					
E) Comunicación.					
1. Ascendente: Supervisor.					
2. Horizontal: Colaborador y Auxiliares Contables A, B, C y D.					
3. Descendente: Ninguna.					
4. Externa: Ninguna.					
F) Especificación.					
1. Requisitos: Estudios mínimos de 3 años en Contaduría Pública, conocimientos de computación.					
2. Experiencia: Excelentes relaciones interpersonales, experiencia en elaboración y emisión de recibos o estado de cuentas.					
	Departamento de Cuentas Corrientes.	Fecha	Agosto 03		
		Página	1	De	1
Colaborador.					

A) Identificación.

1. Nombre del puesto: Colaborador.
2. Número de plazas: 1
3. Clave: CO
4. Tipo de contratación: Ley de salario.

B) Relación de autoridad.

5. Jefe inmediato: Supervisor.
6. Subordinado directo: Ninguno.

C) Funciones.

- ❖ Atención de reclamos del contribuyente.
- ❖ Corrección y actualización de la tarjeta del contribuyente.
- ❖ Entrega de carga de estados de cuenta mensualmente a CAESS.
- ❖ Elaboración de informes financieros.

D) Responsabilidad o deber.

- ❖ Responsable del manejo de los datos de todos los contribuyentes, organización de archivos y redacción de informes financieros.

E) Comunicación.

1. Ascendente: Supervisor.
2. Horizontal: Auxiliares Contables A, B, C, D y E.
3. Descendente: Ninguna.
4. Externa: Ninguna.

F) Especificación.

1. Requisitos: Estudios mínimos de 3 años en Contaduría Pública, conocimientos de computación y manejo de base de datos.
2. Experiencia: Excelentes relaciones interpersonales, experiencia en atención al cliente y conocimientos de proceso CAESS.

C. Presentación de los aspectos mejorados o eliminados.

Para la reorganización administrativa, los aspectos mejorados o eliminados de la organización actual, fueron los siguientes:

Con respecto a la estructura organizativa actual del departamento de Cuentas Corrientes se mejoraron las unidades siguientes:

- La unidad del asistente encargado de recuperación de mora.
- La unidad encargada de pago a plazos.
- La unidad de asuntos CAESS.
- La unidad de auxiliares contables y colaboradora.

La unidad eliminada es:

- La secretaria de recuperación de mora.

Para aclarar los cambios efectuados en la organización del departamento de Cuentas Corrientes es importante hacer referencia a los siguientes aspectos:

- ❖ La unidad de asistente de recuperación de mora, el encargado de pago a plazos, el encargado de asuntos CAESS, el colaborador y los auxiliares contables: estas unidades se mejoraron, en el sentido que se ha hecho uso de la maximización del recurso humano del departamento de Cuenta Corrientes, de esta manera cada empleado del departamento sabrá cuales son sus funciones dentro del departamento y las efectuará de una manera ordenada, evitándose la multiplicidad de funciones.
- ❖ La unidad de secretaria de recuperación de mora: esta unidad se elimino, debido a que en la propuesta la unidad de recuperación de mora y de pago a plazos la constituye la unidad de Aux. C, por lo tanto esta unidad fue necesario eliminarla.

Después de hacer referencia a los aspectos anteriormente descritos, es necesario complementar los cambios que se han hecho para la nueva organización, de la siguiente manera:

1- Las funciones de la dos primeras unidades mejoradas las efectuará ahora el auxiliar C, ya que actualmente la unidad encargada de las moras posee poca carga de trabajo. La función de llevar el control de los asuntos CAESS la efectuará el colaborador y en las unidades de auxiliares contables se ha establecido un orden, tres auxiliares en ventanillas (A, B y C), tres auxiliares D y un auxiliar E.

2- Con respecto a la unidad de la secretaria de recuperación se depuró debido a que la unidad de asistente de recuperación de mora se ha mejorado, es decir que con la propuesta la unidad encargada de esta función no requiere la asistencia de esta unidad, ya que tendrá el apoyo de un asesor jurídico y un notificador de pago y moras.

Luego de conocer las unidades que fueron mejoradas y eliminadas, se presentan las unidades que involucrarán el modelo de la estructura organizativa propuesta.

La estructura propuesta cuenta con 13 empleados los cuales se han distribuido de la siguiente manera: el auxiliar A, B y C, donde el primero será el encargado de la atención de empresas o comercio, el segundo será el encargado de la atención de personas naturales y el auxiliar C se encargará de los pagos a plazo y pagos de mora, el cual tendrá la función de cubrir o atender aspectos relacionados con los planes de pago que se le hace a algunos contribuyentes, como también llevará el control de los contribuyentes morosos, que antes eran atendidos por dos empleados distintos, uno encargado de la recuperación de mora y el otro encargado del pago a plazos. A la vez este auxiliar, tendrá el apoyo de un Asesor Jurídico, con la finalidad de que éste lo guíe o asesore en relación a los procesos de pago a plazos y llevar el control de las

cuentas con mora; así como también guardara una estrecha relación con un Notificador el cual tendrá como función la emisión de una nota o aviso que especifique el estado de cuenta actual para cada contribuyente.

La nueva estructura cuenta también con tres auxiliares D, encargados del manejo de estados de cuenta y un auxiliar E encargado de la elaboración y emisión de recibos. Otra unidad mejorada es el colaborador el cuál será el responsable de actualizar las cuentas de los contribuyentes en la tarjeta física así como también del manejo de archivos.

Con respecto a la unidad superior que es el jefe de Cuentas Corrientes, la secretaria del jefe, así como el supervisor del departamento se mantendrán según las unidades actuales.

Luego de describir las unidades propuestas, cabe mencionar también los puntos tomados en cuenta para el mejoramiento de cada puesto de trabajo, como lo son las funciones de cada uno de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes.

Debido a que en la actualidad cada empleado no posee una descripción de su puesto, así como también no tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades dentro del departamento, a través de la propuesta se ha incluido un perfil para cada uno de ellos, donde se plasma o se toma en cuenta los requisitos, experiencia y nivel de comunicación que debe existir entre los mismos.

Otro punto que se ha incluido dentro del modelo del perfil es el número de plazas, tipo de contratación y una clave que identifique al empleado, y que por medio de la misma el supervisor lleve el control y evaluación del desempeño de cada empleado.

5.6 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

Este programa de capacitación tendrá la finalidad de transmitir nuevos conocimientos a los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, ya que cuando una persona toma a su cargo a otra para indicarle como debe desarrollar su trabajo, está transmitiendo una serie de conocimientos que serán los necesarios para ejecutar correctamente su tarea.

Una buena capacitación por parte del responsable de implementar los nuevos procedimientos es la base para que se logre una mayor y mejor eficiencia y calidad en el trabajo.

De lo expuesto anteriormente se desprende la importancia de seguir un método en la capacitación del empleado, uno que ha sido implementado por instituciones como ISDEM, el cuál le ha dado óptimos resultados. Este método comprende cuatro pasos, que explican lo siguiente:

a) Preparar al Empleado.

Es muy importante esta fase de la capacitación, ya que si llega a interesar al instruido en lo que va a aprender y realizar subsecuentemente, se ha logrado una buena parte de la tarea.

En esta operación se requiere en la persona encargada de impartir la capacitación el entusiasmo por lo que va enseñar y demostrar seguridad por sus conocimientos. De esto depende que se logre una buena instrucción.

b) Demostrar el Trabajo.

Esta segunda parte de la capacitación se logra de acuerdo con explicar e ilustrar, una a una las fases importantes. La explicación e ilustración se hará conjugando lo teórico, es decir, mostrar prácticamente la tarea que se pretende enseñar.

Ilustrar la explicación se refiere a complementarla con esquemas, planos ejemplos gráficos, si es necesario con proyecciones de transparencias.

Resaltar cada punto clave, es decir todas aquellas cosas que se necesitan saber para ejecutar el trabajo correctamente. Dicho de otra manera, son todas las explicaciones que se refieren a cada una de las fases importantes, el porqué, el cómo y las consecuencias de las mismas.

Instruir clara, completa y pacientemente. Para explorar claramente, es necesario emplear el lenguaje del aprendiz, evitar toda desviación del tema para no confundir al instruido y poner especial empeño en explicar las cosas a su tiempo. La instrucción debe ser completa, no olvidar detalles que para el aprendiz puedan ser de suma importancia y de mucha ayuda.

Si se pierde la paciencia al estar instruyendo, es muy fácil que el empleado no asimile todo lo que se le ha enseñado. Demostrar únicamente lo que pueda asimilar. Debe ser exactamente la explicación que se requiere y no en exceso, por lo que el aprendiz puede desviarse y olvidarse de lo más importante de la operación.

c) Comprobación de lo Aprendido.

En este caso el supervisor se da cuenta del grado en que el trabajador ha asimilado lo enseñado.

Ejecutar la operación para corregir errores. La ejecución debe hacerse después de terminada la instrucción. Es conveniente dejarlo actuar solo, para que construya la operación y con ello acabe de grabar la enseñanza.

Corregir los errores. Si los errores cometidos son leves, es recomendable no interrumpir al empleado mientras está construyendo la operación que se enseñó; pero si se considera que el error pueda crear un mal hábito, lo indicado es corregirlo inmediatamente al ocurrir.

Continuar la práctica hasta asegurarse de que aprendió y felicítelo. El punto indica que no se debe dejar solo al aprendiz hasta que esté en condiciones para poder trabajar solo. Asimismo, reconocer sus méritos por el esfuerzo realizado, señalándole los aspectos sobresalientes de su aprendizaje.

d) Observación en la práctica.

Es un error grande creer que la instrucción ha terminado con la exposición o comprobación de un procedimiento. Es conveniente seguir de cerca el desarrollo del instruido ya en el desempeño del trabajo diario, a fin de que el supervisor compruebe la eficacia de su tarea y le dé oportunidad al empleado de consultarle sobre cualquier problema con que se tropiece.

Ponerlo a trabajar independientemente. Es muy importante que el empleado se dé cuenta cuándo empieza a trabajar bajo su propia responsabilidad. Así se le hará entender que la responsabilidad de su trabajo pesa sobre él y pueda tomar decisiones propias.

Si se descuida al trabajador y se le deja que consulte sus dudas con cualquiera de sus compañeros, lo más probable es que otro eche a perder el adiestramiento. La persona indicada debe saber y seguir el método que el supervisor emplea.

Revisar su trabajo frecuentemente, invitarle a hacer preguntas. Esto con el propósito de asegurarnos que ya no tiene ninguna duda sobre el trabajo que está desarrollando.

Disminuir la ayuda y la vigilancia. Cuando se comprueba que el trabajador ha entendido y ejecutado el trabajo correctamente, la supervisión debe disminuir hasta convertirse en la normal que se ejerce en el departamento.

A continuación se detallará el desarrollo de la estrategia "D", la cual se refiere a que la Alcaldía implementará un programa de capacitación para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, para mejorar la atención de los contribuyentes que visitan el departamento.

6.1 PRESENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Las actividades que se detallan para la ejecución del programa de capacitación para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes son:

A. Establecimiento de un acuerdo entre las partes interesadas.

Esta actividad consistirá en el establecimiento de un acuerdo con las autoridades correspondientes de la Alcaldía de Soyapango, donde se informará acerca del desarrollo del programa de capacitación para los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, con el objetivo de lograr un cambio en la filosofía de atención al cliente de dicho departamento.

B. Impartir la capacitación.

Esta actividad consiste en que la capacitación será impartida por un grupo de estudiantes de ingeniería de la Universidad don Bosco previamente calificados. Dicha capacitación será impartida luego de haber realizado el acuerdo entre las partes interesadas.

C. Evaluación del personal.

Esta actividad consiste en una evaluación que se realizará al personal del departamento de Cuentas Corrientes con el objeto de conocer el aprovechamiento de los empleados sobre los conocimientos impartidos y así detectar deficiencias que sirvan de base a nuevos programas de capacitación.

6.2 PASOS PARA DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES.

El contenido del programa de capacitación propuesto tiene la finalidad de fortalecer el crecimiento y desarrollo de los empleados del departamento de Cuentas Corrientes, promoviéndoles el deseo de superación, reconocimiento del trabajo bien hecho y asegurarles iguales derechos y oportunidades para todos, es probable que se obtengan favorables esfuerzos de ejecución de los empleados.

Si un empleado municipal logra satisfacer muchas de sus necesidades durante su vida de trabajo, se mostrará entusiasmado, rendirá mejor por propia iniciativa, y por lo tanto, será una persona satisfecha. Es por esas razones que dentro del programa se han incluido en la medida de lo posible, dichas necesidades, lo cual si bien no es una tarea fácil, debido al valor, consideración e importancia que cada empleado le da a los distintos eventos.

Lo anterior es el preámbulo para que las autoridades correspondientes de la Alcaldía de Soyapango, ejecuten acciones que deben realizarse para posibilitar que cada uno de los empleados que constituyen la municipalidad contribuya al logro de los objetivos planteados por la institución, lo que hace que la administración sea un elemento esencial en la gestión municipal.

El programa debe comprender los siguientes aspectos:

A. Las herramientas básicas para la atención y servicio al cliente.

B. Técnicas para aumentar la creatividad del personal.

C. Comportamiento organizacional.

D. Trabajo en equipo.

E. El proceso básico para el control del desempeño.

Las actividades a realizar para el programa de capacitación se señalan en el cuadro siguiente:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
CUENTAS CORRIENTES.

(Véase carpeta 1)

5.7 TÉCNICAS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

Para dar seguimiento al desarrollo del plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, es necesario que dicho departamento implemente técnicas que permitan monitorear dicho plan. Estas técnicas serán utilizadas periódicamente por el Jefe o Supervisor del departamento, los cuales verificarán el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan. La verificación del cumplimiento de los objetivos y etapas que comprenden este plan, se realizará a través de los siguientes mecanismos:

- A. Elaboración de reportes por períodos de tiempo establecidos por la Jefatura del departamento.
- B. Formar grupos o equipos de trabajo que se reúnan periódicamente para evaluar los procesos de los servicios de pago de impuestos y tasas municipales, así como también se evalué el desempeño de los empleados involucrados en dichos procesos.
- C. Dar atención a las quejas que manifiestan los contribuyentes, ya sea por medio de encuestas que se realicen o por el buzón de sugerencias y a las cuales se les de una pronta solución.
- D. La administración del departamento de Cuentas Corrientes debe verificar cada tres meses el cumplimiento de las funciones de cada empleado del departamento.
- E. Verificación de los nuevos procesos, para garantizar que se están desarrollando de la forma adecuada.

F. Toma de tiempos periódicamente para no permitir que se alarguen los trámites, garantizando así la agilidad y eficiencia de los mismos.

G. Realizar reuniones constantes con los empleados del departamento para conocer las dificultades que enfrentan con la nueva forma de desarrollar los procesos.

Finalmente, es necesario que las autoridades correspondientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango, así como el personal que labora en el departamento de Cuentas Corrientes se comprometan con el cumplimiento de tres requisitos básicos para desarrollar de la mejor manera este plan que se ha propuesto. Estos requisitos son:

- ❖ Compromiso de las máximas autoridades de la Alcaldía.
- ❖ La cultura de calidad.
- ❖ Un buen clima organizacional.

A continuación se detallará una técnica que permitirá conocer qué actividades son realizadas por un grupo de empleados dentro del departamento, cómo está dividido el trabajo, en qué forma contribuye cada empleado en el desarrollo de las actividades del departamento y a determinar el tiempo que toma la realización o ejecución de la tarea de cada empleado, así como la identificar que unidad se encuentra con mayor carga que otra.

La importancia de implementar este tipo de técnica es garantizar la realización de buenos procedimientos, ya que estos funcionan dentro del marco o estructura de la organización, y si esta es débil o defectuosa, los procedimientos serán deficientes.

La técnica consiste en una carta de distribución de actividades y / o descripción de labores del personal. Los datos que debe contener dicha carta son:

- ❖ Lista de actividades que desarrolla el grupo o sección en orden decreciente de importancia.

- ❖ Los nombres de los empleados, empezando con el jefe o supervisor del grupo orden decreciente de importancia.

- ❖ Las tareas o labores asignadas a cada empleado y la indicación del tiempo estimado en horas que cada uno dedica semanalmente a la tarea que tiene asignada.

- ❖ La suma de las horas, que indican la distribución del tiempo de cada empleado a las tareas que tiene asignadas y la suma del total de horas estimadas para cada actividad que se desarrolla.

Los pasos necesarios para elaborar la carta son:

- ❖ Lista de las actividades de la unidad o grupo. Ésta debe proporcionarla el jefe del departamento, con la indicación del nombre de las personas que contribuyen al desarrollo de las actividades.

- ❖ Lista de las tareas o labores asignadas a cada empleado, con la indicación del tiempo estimado en horas que por semana dedique a cada tarea. Esta información debe obtenerse directa o individualmente de cada empleado.

- ❖ Para contar con la mayor información posible, es recomendable obtener también el organigrama del departamento, los instructivos si los hay y las agendas de labores.

CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y / O DESCRIPCIÓN DE LABORES DEL PERSONAL.

Informe individual	Fecha _____
Nombre _____	Ingreso _____
Departamento _____	Sección _____
Puesto _____	_____

Describa las labores q' tiene encomendadas, como usted las tiene entendidas, qué son y cómo las ha desarrollado. Asigne números progresivos a cada tarea y dé una estimación de las horas semanales que dedica a cada una de ellas. Indique al final de cada una si el trabajo es diario o periódico. Mencione también los trabajos extraordinarios. Véanse las instrucciones.

Tarea número	Descripción de labores	Horas a la semana

Trabajo pendiente de ser

Número	Cantidad	Motivos

INSTRUCCIONES

- Liste cada tarea que tiene usted asignada.
- Asegúrese de listar todas las labores que realiza durante una semana.
- Sea breve en su descripción.
- Numere cada tarea por separado.
- Anote, el número de horas estimada a la semana que dedica a cada tarea y sume el total.
- Anote los trabajos que tiene pendiente de terminar, indicando la cantidad y los motivos del atraso.
- Mencione en el siguiente espacio las ideas que tenga para mejorar su propio trabajo o el del departamento.

IDEAS DE MEJORA _____

Esta información deberá ser entregada al Sr. _____	
A más tardar el día _____ de _____ De 200_____	FIRMA _____

tener presente y también poder aplicar, técnicas de seguridad previas al accidente /

incidente y recursos operativos basados en contenidos humanos, para proporcionar un máxima seguridad en el desarrollo de sus actividades laborales. Estas técnicas son:

Al igual que la primera, esta técnica de OBSERVACIÓN DEL TRABAJO tiene su importancia, ya que, con su aplicación se puede detectar condiciones de pérdidas potenciales en el sistema de trabajo, especialmente de tipo humano. Para su correcta aplicación debe propiciarse el entrenamiento o adiestramiento de los mandos de la misma.

Un tipo de observación de trabajo es la OPT (observación planificada de trabajo), con la que el supervisor del departamento podrá saber si los empleados conocen la forma correcta o segura de hacer su trabajo. La metodología para la OPT debe incluir:

- ❖ Selección del trabajo y empleado a observar.
- ❖ Informar o no el propósito de la observación.
- ❖ Observar el trabajo y registrar su desarrollo.
- ❖ Revisar el resultado de la observación con el empleado.
- ❖ Establecer objetivos de observación posteriores.

Finalmente, se debe dejar constancia de otros importantes requisitos para el mayor éxito de las observaciones:

- ❖ Llevar un registro de los trabajos críticos ó posibles malos hábitos en que se ha hecho la OPT durante la anualidad.
- ❖ Registro de OPT en trabajos críticos por realizar en ellos cambios de algún tipo de procedimiento, equipo, etc.
- ❖ Deducir cuantos OPT de trabajos críticos se han hecho respecto al total de trabajos críticos existentes.

- ❖ Auditar los informes de OPT, por seguridad, y si se cumplen los objetivos establecidos.
- ❖ Comunicar al nivel superior los resultados de la evaluación por la actividad OPT, al menos anualmente.

Para la técnica operativa de SELECCIÓN Y ROTACIÓN, la cuál esta basada en las potencialidades del empleado como tal, en sus conocimientos y actitudes, es decir, en el poder, saber y querer; su aplicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ La selección del personal más apto para cada puesto de trabajo, ya que se debe disponer de personal profesionalmente preparado como condición indispensable para la gestión de equipos de trabajo y de resultados de seguridad e higiene.
- ❖ No debe cubrirse puestos de trabajo con personal que no tiene hábitos adquiridos en relación con la tarea que va realizar. Esto se da, principalmente, con los nuevos empleados o cuando hay rotación o intercambio de puestos.

Una última técnica operativa es el ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD, la cuál proporciona a los empleados la capacidad y las actitudes necesarias para actuar en forma segura. La información más elemental para la puesta en marcha de dicha técnica debe incluir los siguientes aspectos:

- ❖ Obligaciones, normas y reglamentos de seguridad que afecten a todos los empleados del departamento.
- ❖ Medidas disciplinarias para el comportamiento inseguro.
- ❖ Localización del botiquín y equipo para emergencia.
- ❖ Lugar seguro para la evacuación del personal.
- ❖ Señalización de vías de evacuación.

CAPÍTULO VI.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

Los servicios públicos se ofrecen de forma directa a los ciudadanos para cubrir sus necesidades en relación con la salud, la vivienda, la educación, la asistencia y la seguridad social. Los servicios no se limitan al sector público, cada vez es mayor la participación de organizaciones privadas, de voluntariado o de otro tipo de sector. En el paso del tiempo, estos servicios han sido objetos de reforma y modernización generalizados, destinados a racionalizar costos, coordinar las prestaciones y atender a las necesidades de los usuarios.

Por lo que, la reestructuración de los servicios acarrea nuevos cambios organizativos, y la implicación del usuario se traduce en nuevas practicas laborales, que no siempre precisan una respuesta favorable a la calidad del servicio que se esta ofreciendo. Así pues, el plan de mejora, se desarrolló, examinando los diferentes factores que han impactado sobre la calidad de la vida laboral y la implicación de los trabajadores en la prestación de los servicios y en las iniciativas que tienden a mejorar la calidad de estos servicios.

Un importante desafío en el futuro será el desarrollo de organismos a todos los niveles para fomentar una mejor coordinación del seguimiento y control del plan de mejora de los servicios. La participación de los usuarios, de los empleados y del jefe del departamento debe orientarse a la mejora continua.

La calidad de los servicios esta indiscutiblemente ligada a la calidad de la vida laboral. En varios casos ha quedado patente que la inseguridad laboral y la diferencia de condiciones de trabajo entre el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro han acabado por minar la moral de los trabajadores, repercutiendo así sobre la calidad del servicio.

En cambio cuando se instauran buenas prácticas laborales y buenas condiciones de trabajo, la satisfacción profesional y la gratificación de carácter no económico son elevadas. Es aquí la importancia de romper paradigmas en cuanto a la calidad de trabajo de un empleado público. Es decir un empleado que se encuentre motivado, capacitado, e informado de cuales son sus funciones, y cuales son sus objetivos. No deberá representar mayor problema para desempeñar exitosamente sus funciones

El plan propuesto desde la óptica de la ingeniería industrial ofrece soluciones bastante factibles para su implementación, ya que una vez identificadas las oportunidades de mejora y los grandes desafíos que enfrentan los servicios que se ofrecen en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Soyapango, se hace posible la aplicación de la ingeniería en este plan de mejoramiento, obteniendo una mezcla de análisis de problemas y de sus posibles soluciones, es decir que el resultado de esta investigación concluye lo siguiente:

Este documento contiene la información necesaria que ayudará al mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes. Dicha información surge a partir de los antecedentes, desarrollo, problemáticas y necesidades del municipio y específicamente de dicho departamento.

El mejoramiento más relevante que se obtuvo como meta fue la reducción del tiempo en los procedimientos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos mediante un plan de pago. Dicha reducción se logró gracias a modificaciones hechas en la propuesta: manteniendo un orden lógico de atención de los contribuyentes, rediseñando las áreas de trabajo, tecnificando la organización, así como también a través de la definición de los puestos de trabajo para cada uno de los empleados del departamento.

Es decir, que en el procedimiento actual de pago de impuestos, el tiempo promedio que se toma en atender al contribuyente es de 34.68 minutos, con el procedimiento propuesto tomará 20.18 minutos, reduciéndose 14.5 minutos equivalentes a un 42%.

Para el procedimiento actual de pago de tasas, el tiempo promedio que se toma en atender al contribuyente es de 65.85 minutos, con el procedimiento propuesto tomará 28.22 minutos, reduciéndose 37.63 minutos equivalentes a un 57%.

Y para el procedimiento actual de pago de impuestos mediante un plan, el tiempo promedio que se toma en atender al contribuyente es de 83.69 minutos, con el procedimiento propuesto tomará 63.5 minutos, reduciéndose 20.19 minutos equivalentes a un 24%.

Con respecto al mejoramiento de la organización y ambiente de trabajo se propone, la estructuración del organigrama, perfiles para cada empleado, equipo, herramientas y técnicas para que el empleado logre desarrollar bien su trabajo y además se logre modificar el clima y la cultura de la organización. Asimismo, la programación de las estrategias ha permitido hacer una valoración económica vrs. Beneficios para el mejoramiento y ordenamiento de los procesos.

Para finalizar, todas estas mejoras son con el propósito de aumentar la calidad de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes, dejando en manos de las autoridades correspondientes este plan para su futura implementación y seguimiento.

6.2 RECOMENDACIONES GENERALES.

- ❖ La unidad de supervisión del departamento de Cuentas Corrientes, deberá realizar una revisión periódica de los tiempos de los procesos de pago de impuestos y tasas municipales que se llevan a cabo en dicho departamento.
- ❖ El departamento debe aplicar y garantizar el cumplimiento de Normas de Calidad en la atención y servicio al cliente.
- ❖ Aplicar las técnicas de monitoreo establecidas en el plan, para la efectividad de los procesos.
- ❖ Mantener un control permanente sobre el desarrollo de las labores de los empleados, así como la revisión trimestral del desempeño de cada uno de los empleados por parte del jefe inmediato de cada uno de ellos.
- ❖ Aplicar un programa de incentivos hacia los empleados que incluya: enfatizar o integrar el reconocimiento del empleado del mes, el reconocimiento del buen desempeño de las labores de los empleados por medio de felicitaciones verbales por parte del jefe y la realización de actividades que aumenten el compañerismo entre los empleados.
- ❖ El perfil para cada uno de los empleados del departamento se tiene que actualizar por lo menos cada año, para que este vaya respondiendo a las nuevas exigencias y visión del departamento.
- ❖ Introducir un banco de datos en red o un sistema automatizado para la captación de impuestos y tasas municipales, con el propósito de ampliar la generación de ingresos propios y agilizar el proceso de cobro.
- ❖ Implementar técnicas de atención al contribuyente fuera de la Alcaldía como: kioscos en centros comerciales o supermercados y pagos por Internet, logrando acercarle el servicio al cliente.
- ❖ Establecer una alianza con instituciones financieras, entidades nacionales o internacionales para asesoría técnica y apoyo financiero.

- ❖ Los proyectos que el departamento ejecute, en especial los de mayor complejidad deberán contar con la ayuda de planificadores, asesores o profesionales para la mejor ejecución de los mismos.
- ❖ Abordar la idea de implementar una tarjeta de crédito con la asesoría de una agencia internacional colocadora de dinero, para aquellos contribuyentes que no pueden efectuar sus pagos a tiempo o tienen problema de mora.
- ❖ Renovar a mediano plazo el equipo y mobiliario que utiliza actualmente el personal del departamento.
- ❖ Construcción total de las instalaciones físicas o reorganización de las áreas de trabajo del departamento de Cuentas Corrientes.
- ❖ Se recomienda la instalación de contador de personas, mapa o croquis de ubicación del departamento y un buzón de sugerencias para la atención de los contribuyentes que visitan el departamento.
- ❖ Aplicar las técnicas de seguridad y operativas descritas en el plan.
- ❖ Que el departamento de Cuentas Corrientes tome en cuenta aspectos de seguridad, señalización y situaciones que puedan darse en casos de emergencia.
- ❖ La administración municipal, debe impulsar un comité de planeación, con el objeto de organizar los proyectos y las acciones de la administración municipal.
- ❖ Que las autoridades de la Alcaldía Municipal de Soyapango, tomen como base esta propuesta para el mejoramiento del servicio que prestan otros departamentos de la Alcaldía.

APENDICE.
TÓPICOS RELACIONADOS A LA PLANEACIÓN.

APENDICE A.

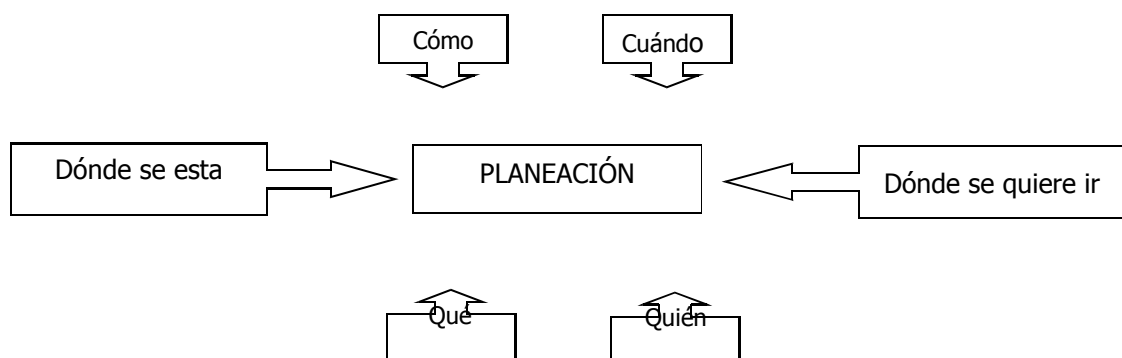
DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN.

La planeación es el proceso de selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. Incluye, la selección de misiones y objetivos, así como la determinación de medios para alcanzarlos a través de la toma de decisiones. De este modo la planeación es un enfoque racional para alcanzar objetivos predeterminados.

La necesidad de planear se hace más obvia conforme las personas y organizaciones desarrollan el entendimiento de la naturaleza precisa de sus objetivos. La primera etapa en cualquier tipo de planeación es el establecimiento conciente y explícito de los propósitos o las misiones finales.

Planear es el método de decisión por adelantado de: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién a de hacerlo. La planeación es un puente que va desde donde se esta hasta donde se quiere ir.

GRÁFICO A.
PUENTE DE LA PLANEACIÓN.



Una buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación deben operarse. Planear para un grupo de gente en cooperación incluye la interrelación de decisiones de cada uno en el grupo. La planeación no solo incluye el predeterminar un curso de acción, sino que incluye la búsqueda de las posibilidades de problemas que pueden aparecer.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación tiene cuatro grandes metas, en función de las necesidades a satisfacer, estas son:

- A. Reducir la incertidumbre y el cambio.
- B. Dirigir la atención hacia objetivos.
- C. Propiciar una operación económica.
- D. Facilitar el control.

A. Reducir la incertidumbre y el cambio.

La incertidumbre futura y el cambio hacen de la planeación una necesidad. El administrador no puede establecer su meta y dejar las cosas así. El futuro es rara vez cierto, y cuanto más hacia el futuro deban estimarse los resultados de una decisión, menos certeza habrá.

B. Dirigir la atención hacia objetivos.

Debido a que toda planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos.

Los administradores, por estar generalmente absortos en problemas inmediatos, son forzados a través de la planeación, a considerar el futuro y, aún la necesidad periódica de revisar y ampliar los planes con el interés de alcanzar los objetivos.

C. Propiciar una operación económica.

La planeación minimiza los costos, debido al acento que pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia. La economía se obtiene gracias a la planeación.

D. Facilitar el control.

No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas. No se puede verificar los logros de los subordinados si no se tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlos.

APENDICE B.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.

❖ **Objetivos.** Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, dirección y el control.

❖ **Estrategias.** (Derivado del vocablo griego *estrategos*, que significa "general"). Es la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

❖ **Políticas.** También forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

❖ **Procedimientos.** Son planes por medios de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento en la que se detalla la manera exacta en que deben realizarse diferentes actividades.

PASOS DE LA PLANEACIÓN.

A continuación se presentan los pasos a seguir en el proceso de la planeación:

A. Atención a las oportunidades.

Antes de la planeación como tal, y por lo tanto fuera del proceso de planeación en sentido estricto, la atención a las oportunidades tanto en las condiciones externas como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todo administrador debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar que esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención. La planeación requiere de un diagnóstico realista de oportunidades.

B. Establecimiento de objetivos.

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos generales de la administración y para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para largo como para corto plazo. En los objetivos se especifica los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis qué se cumplirá por medio del establecimiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una administración orientan los planes principales, los que, al reflejarlos, definen los objetivos de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales y las metas que se derivan de ellos. Asimismo, a los administradores se les debe dar la oportunidad de contribuir con ideas propias al establecimiento tanto de sus metas como de las de la empresa.

C. Desarrollo de premisas.

El tercer paso lógico de la planeación es, establecer en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de determinada gestión. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica. Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. El más importante principio de premisas de planeación es éste: cuando mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación en determinada gestión.

D. Determinación de cursos alternativos.

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el cual no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número a fin de analizar las más provisorias.

E. Evaluación de cursos alternativos.

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción sea el más rentable, pero que requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado

período de recuperación; otro puede ser menos redituable pero implicar menos riesgo y otro más puede convenir mejor a los objetivos a largo plazo.

F. Selección de un curso de acción.

Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador pueda optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno sola.

G. Formulación de planes derivados.

Es raro que, una vez tomada la decisión la planeación pueda darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico, es decir diferentes actividades de soporte.

H. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, la presupuestación es el último paso para dotarlos de significado; los presupuestos generales representan la suma total de los ingresos y egresos, con las utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de la partidas de balance general más importantes, como efectivo e inversión de capital.

BIBLIOGRAFÍA

❖ MEMORIA DE LABORES

Mayo 2000-2001. Alcaldía Municipal de Soyapango.

❖ REGLAMENTO DE LA LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS.

Lic. Luis Vásquez López. 1998.

❖ CENSO NACIONAL V DE POBLACIÓN Y VI DE VIVIENDA.

DYGESTIC 1971 – 1999.

❖ PREDIAGNOSTICO MUNICIPAL.

La Secretaria de la Reconstrucción Nacional. 1992

❖ PRIMERO ESTOY YO.

Silverman Goldzimer. CAPITULO 1, 1990.

❖ GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL.

José Pérez. Abril – junio de 1994

❖ LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

M, f zwarg. 1990

❖ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.

Roger G. Schroeder, 2001.

❖ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE SOYAPANGO 2001 – 2003

Alcaldía Municipal de Soyapango. 2001- 2003

❖ REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO.
Alcaldía Municipal de Soyapango. 2000

❖ INGENIERIA INDUSTRIAL. METODOS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
Benjamín Niebel. Editorial Alfa y Omega 2002.

❖ INTRODUCCIÓN AL MUESTREO.
Adela. 1985, Editorial LIMUSA. 2da. Edición.

❖ TÉCNICAS DE MUESTREO
1992, COCHRAN. Editorial Continental. 1ra. Edición.

❖ SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
Guillermo Gómez Ceja,. Mc Graw Hill 1998.

❖ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES
Roger G. Schroeder,. Mc Graw Hill 2001.

❖ ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
Enrique Benjamín Franklin. Mc Graw Hill 1998.

❖ ADMINISTRACIÓN
Harold Koontz. Mc Graw Hill 2001.

❖ SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
Adolfo Lisa, 1998.

SITIOS WEB CONSULTADOS

- ❖ www.fundahungo.org.sv,2000
- ❖ www.erofound.ie
- ❖ www.mrbit.es/hsa/uai/muestreo
- ❖ www.alcaldiadesoyapango.org
- ❖ www.isdem.gob.sv
- ❖ www.comures.gob.sv
- ❖ fisd.l.gob.sv

GLOSARIO

- Alcaldía: corporación compuesta de un alcalde y de varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.
- Arbitrio: derechos o impuestos para gastos públicos: arbitrios municipales.
- Adverso: contrario, desfavorable. Opuesto materialmente a otra cosa.
- Actitud: disposición de ánimo manifestada exteriormente.
- Aptitud: habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos.
- Autónoma: libertad de gobernarse por sus propias leyes, condición del pueblo que tiene independencia política.
- Antítesis: figura que consiste en contraponer dos frases o palabras de contraria significación.
- Calidad: se refiere a que un producto o servicio es bueno para el fin que fue creado; en otras palabras que es adecuado para su uso. Un producto o servicio tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente.

Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto seguridad, fiabilidad.
- Cabildo: junta celebrada por un grupo de personas pertenecientes a un municipio.
- Caótico: relativo al caos, desorden o confusión.
- Contribuyente: ciudadano que está obligado a hacer pagos para contribuir a sostener los gastos del estado o municipio.

- Contingente: parte proporcional con que uno contribuye en unión de otros para un mismo fin.
- Censo: lista oficial de los habitantes de un pueblo o estado, con indicación de sus condiciones sociales, económicas, etc.
- Cliente: respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios. Respecto a un comerciante, la persona que habitualmente compra en su establecimiento.
- Congruencia: conveniencia, oportunidad; ilación o conexión de ideas, palabras, etc.
- Concejo: grupo o corporación que forma parte de la administración de un municipio.
- Descentralización: acción y efecto de transferir a diversas corporaciones parte de la autoridad que antes ejercía el Estado.
- Diseño: arte y técnica de crear objetos, procedimientos que luego serán fabricados e implementados en la realidad, a partir de un bosquejo de alguna cosa hecho por palabras hasta su finalización en resultados.
- Distrito: subdivisión administrativa o jurídica de un territorio o población.
- Deserción: acción de desertar. Abandono que se hace de la apelación que se tenía interpuesta.
- Eficiencia: es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. es un índice adimensional que permite conocer la capacidad de utilización de los recursos a nuestra disposición.

- Estrategia: arte de dirigir un asunto.
- Equidad: cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece por sus méritos o condiciones.
- Eficaz: que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- Gestión: acción y efecto de administrar una empresa.
- Geodesica: ciencia que trata de la forma y dimensiones de la tierra.
- Gremial: grupo o corporación sindical.
- Globalización: Método didáctico que consiste en aprehender una totalidad para luego comprender los elementos que la integran.
- Ideología: disciplina filosófica que estudia las ideas, sus caracteres y sus leyes. Conjunto de ideas que caracterizan a una escuela, persona, colectividad, autor, movimiento cultural, religioso, político, etc.
- Impuesto: cantidad de dinero que se ha de pagar al estado para contribuir a la hacienda pública.
- Incentivo: estímulo directo o indirecto que se ofrece a un elemento o a un sector de la economía para elevar su contribución a la actividad económica.
- Inmueble: dicese de los bienes raíces, en contra posición de los muebles.
- Inherente: que por su naturaleza esta unido inseparablemente con otra cosa.
- Método: modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

- Municipio: conjunto de habitantes de un término jurisdiccional, regido por una alcaldía o municipalidad.
- Municipalidad: municipio, ayuntamiento de una ciudad.
- Normas: regla que se debe seguir o a que se debe ajustar la conducta. Procedimiento a que se ajusta un trabajo, industria, etc. Patrón o modelo a que se aspira.
- Ordenanza: método, orden y concierto en las cosas que se ejecutan. Conjunto de preceptos, para el de una ciudad o comunidad: las ordenanzas municipales, religiosas. Mandato, disposición, arbitrio y voluntad de uno.
- Oferente: persona que ofrece un servicio o producto.
- Plan: Programa detallado de una obra, acción, conjunto de disposiciones tomadas para llevarla a cabo.
- Parámetro: elemento importante cuyo conocimiento es necesario para comprender un problema o un asunto.
- Período: espacio de tiempo limitado y determinado por la ocurrencia de algún fenómeno que se repite regularmente. Espacio de determinado tiempo que comprende toda la duración de una cosa.
- Premisa: proposición del silogismo de donde se infiere y saca la conclusión. Señal, indicio por donde se infiere una cosa. Proposición probada anteriormente o dada como cierta, que sirve de base a un argumento.

- **Productividad:** es un nivel de capacidad de generación de productos o servicios por unidad de tiempo. capacidad de producción por unidad de trabajo. la productividad es la relación entre producción e insumos; dicho término se usa para medir el grado en que puede extraerse cierto producto de determinado insumo.
- **Procedimiento:** acción de proceder, método de ejecutar algunas cosas. Actuación por trámites judiciales o administrativos.
- **Proceso:** Progreso (acción). Acción de seguir una serie de cosas que no tienen fin. Transcurso del tiempo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos.
- **Programa:** proyecto ordenado de actividades. Serie ordenada de operaciones para llevar a cabo un proyecto.
- **Pronóstico:** conjetura acerca de lo que puede suceder.
- **Reforma:** lo que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en alguna cosa.
- **Reglamento:** colección ordenada de reglas o preceptos dada por autoridad competente para la ejecución de una ley, para el régimen de una corporación.
- **Superávit:** en la administración pública, es el exceso de los ingresos sobre los gastos.
- **Servicios:** son los bienes intangibles que tienen la peculiaridad de ser consumidos en el mismo momento que se producen por lo que no pueden ser almacenados.

- Subsidio: contribución impuesta al comercio y a la industria. Ayuda económica, generalmente de carácter oficial, que se otorga para satisfacer determinadas necesidades.
- Tasa: categoría de tributo que se satisface como contraprestación por el uso de un bien público o por haber realizado la administración una actividad que afecte al individuo obligado al pago.
- Trámite: paso de una parte o cosa a otra. Estados y diligencias que hay que recorrer en un negocio hasta su conclusión.
- Técnicas: conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia o arte, pericia o habilidad para aplicar esos procedimientos.
- Tributo: carga u obligación de pagar un impuesto.
- Tópico: tema, asunto, cuestión de conversación en general.
- UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

ANEXOS

(Véase carpeta 3)