

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



TEMA :

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

BRENDA LUCERO SÁNCHEZ  
MANUEL ANTONIO SALINAS ORELLANA  
VERÓNICA LISSETTE CAMPOS LÓPEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGOSTO 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector Interino:

Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General:

Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Sandra Elizabeth Ruiz (Docente Asesor)

**JULIO 2016**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme siempre la sabiduría necesaria para cumplir con mis metas, por cuidarme siempre y estar en los momentos más difíciles, pues gracias a Dios soy una persona de bien, a mi madre Luz Idalia Sánchez por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, por esforzarse siempre para darme todo su amor incondicional, gracias a mi compañero y a mi compañera del trabajo de investigación por compartir buenos momentos juntos y el apoyo brindado en todo el trabajo de investigación.

*Brenda Lucero Sánchez*

Primeramente agradezco a Dios por haberme permitido culminar este proceso, A mi padre Alberto Campos y hermano Carlos Campos por su apoyo incondicional y contribuir a que este logro sea posible, de igual manera agradecer a mi tío Juan Campos por su apoyo, A mis abuelos Mercedes de Campos y Juan Campos (Q.E.P.D) por su bondad y amor ya que han sido pilares fundamentales en mi vida Y para finalizar agradezco de forma especial a mis compañeros por su apoyo y tiempo dedicado a este trabajo.

*Verónica Lissette Campos López*

A Dios todo Poderoso por permitirme cumplir una meta más en mi vida profesional, a mí amada Madre María Soledad Orellana de Salinas por ser el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional quien sentó en mi las bases de responsabilidad y deseos de superación, a mi Padre y Hermanos quienes me apoyaron para finalizar esta carrera, a los catedráticos, amigos y compañeros quienes me motivaron e influyeron en los conocimientos adquiridos.

*Manuel Antonio Salinas Orellana*

Agradecimientos especiales a las Autoridades y empleados de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán por haber permitido que este trabajo se llevara a cabo y a la Licenciada Sandra Ruiz nuestra asesora que con su apoyo hemos podido finalizar con éxito.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	1
OBJETIVO DEL CAPÍTULO. ....	1
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN. ....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA. ....	2
3. DIVISIÓN ADMINISTRATIVA. ....	3
4. CULTURA. ....	3
5. EDUCACIÓN. ....	4
6. ECONOMÍA. ....	5
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN. ....	6
1. ANTECEDENTES .....	6
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	7
a) Misión .....	7
b) Visión .....	7
c) Objetivos. ....	7
d) Valores .....	7
3. SERVICIOS QUE BRINDA .....	8
a) Servicios públicos externos .....	8
b) Servicios públicos internos .....	9
4. RECURSOS QUE DISPONE. ....	9
a) Humanos. ....	10

b) Financieros. ....	10
c) Materiales. ....	10
d) Técnicos. ....	10
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	11
a) Organigrama ....	11
b) Funciones principales ....	12
6. MARCO LEGAL. ....	13
GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES. ....	16
1. ANTECEDENTES. ....	16
2. FILOSOFÍA. ....	16
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	16
a) Organigrama ....	16
b) Funciones principales. ....	17
GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	17
1. IMPORTANCIA. ....	17
2. OBJETIVOS. ....	18
3. DEFINICIONES. ....	18
4. FASES. ....	20
a) Planeación ....	20
a.1) Definición. ....	21
a.2) Importancia. ....	21
a.3) Herramientas. ....	22
a.4) Principios. ....	24
b) Organización ....	25
b.1) Definición. ....	25
b.2) Importancia. ....	26
b.3) Herramientas. ....	26
b.4) Principios. ....	27
c) Dirección ....	28
c.1) Importancia. ....	28
c.2) Comunicación. ....	29

c.3) Motivación.....	29
c.4) Liderazgo.....	31
d) Control .....	31
d.1) Importancia.....	32
d.2) Principios.....	32
d.3) Elementos.....	33
d.4) Tipos.....	34
d.6) Herramientas.....	34
GENERALIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	36
1. DEFINICIÓN.....	36
2. IMPORTANCIA.....	36
3. OBJETIVOS.....	37
4. CARACTERÍSTICAS.....	37
5. TIPOS DE SERVICIO.....	38
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	39
1. Tipos de calidad.....	39
2. Niveles de calidad en el servicio.....	40
GENERALIDADES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	41
1. DEFINICIÓN.....	41
2. IMPORTANCIA.....	41
3. COMPONENTES EN LA ATENCION AL CLIENTE.....	42
CAPÍTULO II.....	44
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	44
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
OBJETIVOS.....	44
1. General.....	44
2. Específicos.....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45

1. Métodos.....	45
2. Tipo de investigación.....	46
3. Tipo de diseño.....	46
4. Fuentes de información.....	46
a) Primarias .....	46
b) Secundarias .....	46
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....	47
1. Técnicas.....	47
a) Encuesta. ....	47
b) Entrevista. ....	47
c) Observación directa. ....	48
2. Instrumentos.....	48
a) Cuestionario. ....	48
b) Guía de preguntas. ....	48
c) Libreta de apuntes. ....	49
ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....	49
UNIVERSO Y MUESTRA.....	50
1. Determinación del Universo.....	50
2. Cálculo de la muestra.....	50
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	51
1. Tabulación.....	51
2. Comentarios de los datos.....	51
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	52
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA DE ANTIGUO CUSCATLÁN.....	52
1. Filosofía.....	52
2. Estructura organizativa.....	53
3. Manuales Administrativos.....	53
4. Instalaciones.....	54

5.	Mobiliario y equipo.....	55
6.	Recurso Humano.....	56
7.	Motivación.....	56
8.	Comunicación.....	57
9.	Capacitación.....	57
10.	Evaluación del Desempeño.....	58
11.	Servicio al cliente.....	58
12.	Atención al cliente.....	59
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
1.	Conclusiones.....	59
2.	Recomendaciones.....	62
	CAPÍTULO III.....	64
	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN.....	64
A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	65
B.	OBJETIVOS. ....	65
1.	General.....	65
2.	Específicos.....	65
C.	CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	66
1.	Filosofía.....	67
2.	Organigrama.....	69
a)	Funciones Principales. ....	70
3.	Perfiles de puestos.....	71
4.	Reestructuración del distrito de Merliot.....	74
5.	Plan de Capacitación para el personal.....	77
6.	Incentivos monetarios.....	85
7.	Incentivos no monetarios.....	86
D.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	87
E.	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE. ....	91

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	93
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge debido a la importancia que tiene la Alcaldía de Antiguo Cuscatlán de garantizar a los habitantes y visitantes del municipio la satisfacción de sus demandas de bienes y servicios. Dentro de la alcaldía se encuentra el departamento de cuentas corrientes el cual es el responsable 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. Razón por la cual es de gran importancia brindar un servicio de calidad.

Esta investigación tiene como objetivo principal realizar un plan de mejoramiento de los procesos Administrativos en los servicios que ofrece el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Antiguo Cuscatlán, para incrementar la calidad en el servicio y atención a los contribuyentes.

En cuanto a la metodología de la investigación se utilizó el Método científico, auxiliándose de otros métodos como el analítico y el sintético, para realizar la investigación de campo se aplicó las técnicas de la encuesta, entrevista y observación, además se utilizaron instrumentos como: cuestionarios, guía de preguntas y libreta de apuntes.

Durante la investigación concluimos que el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo

Cuscatlán, no cuenta con una filosofía definida, los empleados no poseen valores, que puedan ayudarles a estar identificados con el usuario así brindar mejores servicios en la calidad y atención al cliente. Así como también no hay igualdad de atención en los tres distritos que conforman el departamento de cuentas corrientes.

Por lo tanto se recomienda implementar la propuesta que consiste en un plan de mejoramiento del proceso administrativo, que contribuirá a mejorar la calidad de los servicios brindados por los empleados del departamento de cuentas corriente, el cual incluye crear una filosofía para el departamento, una reestructuración de distrito para que tengan igualdad de atención con las mismas condiciones.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un Plan de Mejoramiento de los Procesos Administrativos en el Departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán para el uso eficiente de los recursos y la calidad en el servicio al Cliente, en el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, con la finalidad de proporcionar una herramienta administrativa que permita la adecuación e implementación de los procesos Administrativos contribuyendo al logro de las proyecciones establecidas por la entidad.

Se determinó que en el departamento de cuentas corrientes administran los recursos aplicando procesos empíricos y no metodológicos los cuales no proporcionan las herramientas adecuadas para el manejo administrativo que se necesita para que los servicios que prestan en el departamento sea de una manera eficaz y eficiente para los contribuyentes del municipio. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

Capítulo I: Comprende la recopilación de aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características y las generalidades de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, definiciones del proceso administrativo así como otros datos importantes para el desarrollo del tema.

Capítulo II: Este apartado Contiene la exposición de los métodos y técnicas que fueron implementados, al mismo tiempo se presenta el diagnóstico de la situación actual del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, lo cual se llevó a cabo haciendo uso de las diferentes técnicas que permitieron la recolectar información e instrumentos como el cuestionario, encuesta y la guía de preguntas dirigida al gerente general. Finalmente se determinaron las conclusiones y las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio.

Capítulo III: En este apartado se abordó el desarrollo del plan de mejoramiento de los procesos administrativos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, en el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, así mismo se muestran los objetivos, la justificación y la estructura organizativa, también el plan de capacitación y de implementación con los respectivos recursos que se deben emplear para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, se muestra la bibliografía que se utilizó como base para enriquecer el contenido del trabajo desarrollado.

## CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO DEL CAPÍTULO.

Establecer una base teórica que sirva de guía para sustentar los procesos administrativos que intervienen en los servicios prestados por el departamento de cuentas corrientes para incrementar la calidad en el servicio y atención a los contribuyentes.

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.

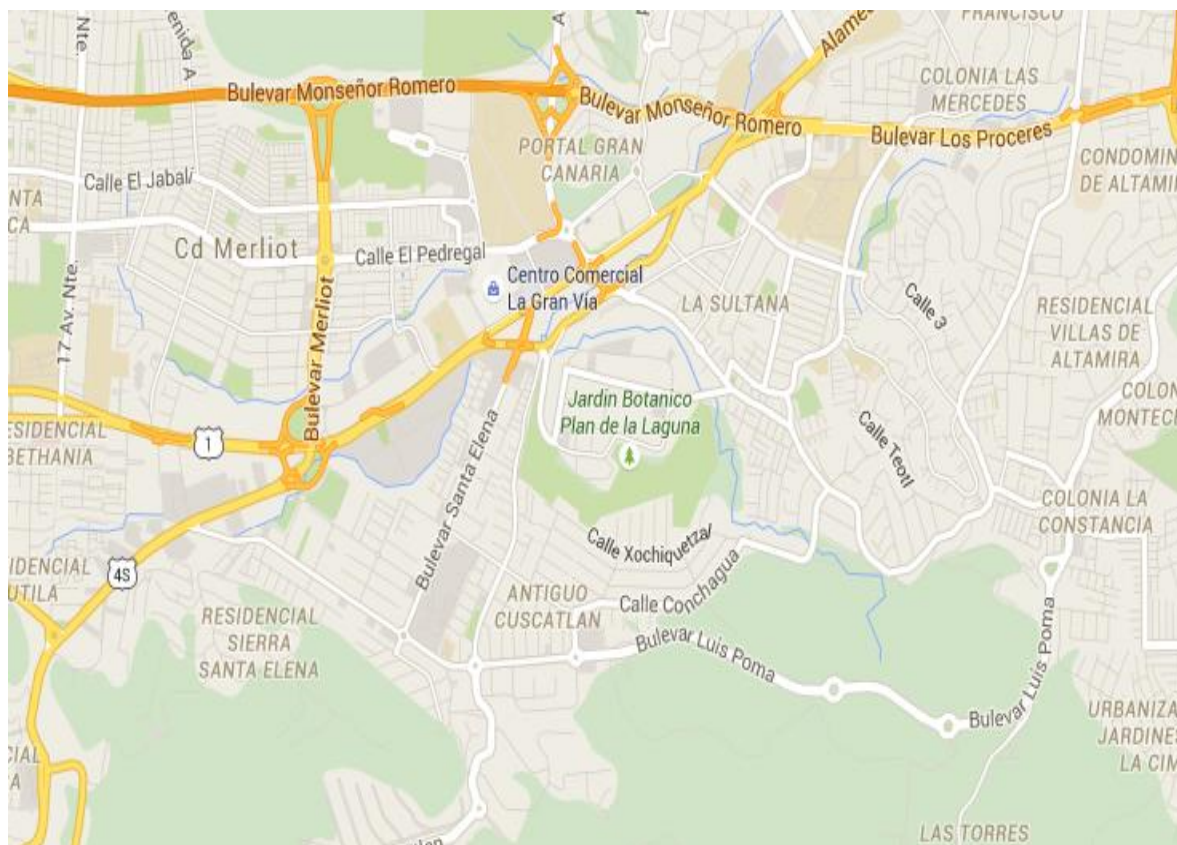
### **1. ANTECEDENTES**

El Municipio de Antigua Cuscatlán pertenece al departamento de La Libertad está limitado por los siguientes municipios: Al norte y al este con San Salvador y San Marcos, al sur con Nuevo Cuscatlán y Huizucar y al Oeste con Santa Tecla, cuenta con 105 colonias, 8 comunidades y un caserío, su población aproximada, según el censo de población y vivienda 2007 es de 37,000 habitantes.

El Municipio se identifica por ser una zona industrial y de comercio, existen maquilas comercializadoras a nivel nacional; que se dedican a la producción de alimentos,

vestuario y calzado entre otros, también existen fábricas de productos alimenticios, licores, entre otros. Existen sucursales de los principales bancos del sistema financiero. Existen centros comerciales, ferreterías, restaurantes, tiendas y otros; la Alcaldesa electa periodo 2015-2018 es la Licda. Zoila Milagro Navas.

## 2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.



El municipio de antiguo Cuscatlán está ubicado a 8 kilómetros de San Salvador, pertenece al distrito de Santa Tecla, departamento de La Libertad, posee una extensión territorial de 19.50 kilómetros cuadrados y 850 msnm (Metros sobre el nivel del mar). Está limitada por los siguientes municipios:

está ubicado al norte de San Salvador, colinda al sur con Nuevo Cuscatlán, Huizucar y San Marcos, al este con San Salvador y al oeste con Santa Tecla.

### **3. DIVISIÓN ADMINISTRATIVA.**

El municipio de Antiguo Cuscatlán se divide administrativamente en: 105 Colonias, 8 Comunidades y un caserío.

### **4. CULTURA.**

En el municipio de Antiguo Cuscatlán se celebran diferentes festivales, tal como el Festival del Maíz que se celebra entre Julio y Agosto. Por otro lado, el 12 de diciembre se celebran fiestas en honor a Nuestra Señora de Guadalupe, en la Basílica del mismo nombre. Las fiestas patronales del municipio son festejadas en honor a los "Santos Niños Inocentes" el 28 de diciembre, en la Iglesia Parroquial en el Centro de Antiguo Cuscatlán.

En el municipio existe la Casa de la Cultura que se dedica principalmente a dar cursos de manualidades pero no de artesanías, cultura indígena o fomento al patrimonio cultural.

#### **✓ Fiestas patronales**

Los festejos de Antiguo Cuscatlán son dedicados a los Santos Niños Inocentes y se celebran todos los años, el 28 de

diciembre. Esta festividad data del Siglo XV (1401-1500), durante la época colonial y era celebrada con gran pompa por una cofradía integrada por capitanas, mayordomos y tenaces. Como reflejo de esa época, en la iglesia de Antiguo Cuscatlán se conserva un óleo del siglo XVIII (1701-1800) que explica quiénes fueron los Santos Niños Inocentes. Niños que son venerados como mártires pues no sólo murieron por Cristo. Se les llama también "Flor de los Mártires". San Agustín habla de ellos como de capullos destrozados por la tormenta de la persecución en el momento en que se abrían a la vida.

En la actualidad los festejos patronales de Antiguo Cuscatlán son un conjunto de religiosidad, cultura, arte, belleza, comidas típicas, luces, desfiles, bailes, diversiones populares, las que son visitadas por muchos salvadoreños y extranjeros.<sup>1</sup>

## **5. EDUCACIÓN.**

Cabe mencionar que en el área educativa este municipio cuenta con tres universidades privadas del país: Universidad Albert Einstein, Universidad" Dr. José Matías Delgado" y Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", además de poseer varios colegios privados entre ellos el Colegio San Francisco, Colegio Americano, Escuela Alemana, entre otros; seis escuelas públicas de educación básica y un instituto nacional de educación media. Además tiene el campus de postgrados de la Universidad Don Bosco.

---

<sup>1</sup> <https://es.wikipedia.org>

## **6. ECONOMÍA.**

El municipio está formado mayormente por zona urbana, aunque también cuenta con área rural. Sus principales cultivos son el café, los granos básicos y hortalizas. Hay crianza de ganado, porcicultura y avicultura. Cuenta con tres zonas industriales: Zona industrial Santa Elena, Plan de La Laguna y Merliot. Existen fábricas de productos alimenticios, plásticos, metálicos, textiles y químicos. Los sitios turísticos son: Basílica de Guadalupe y el Jardín Botánico del Plan de la Laguna.

Este municipio queda muy cerca de San Salvador. Posee un buen desarrollo en todos los aspectos, cuenta con un aproximado de 3,000 oportunidades laborales que dan empleo a cientos de personas de otros municipios del país, entre fábricas y oficinas, así como también posee centros comerciales de los más visitados del país, que son el Centro Comercial Las Cascadas, La Gran Vía, Multiplaza, los cuales constituyen además de una fuente de trabajo, un área de recreación para quienes lo visitan. En su área urbana se encuentran importantes centros de oficinas como Torre Avante, sede de la multilatina Avianca El Salvador, HOLCIM El Salvador, Embajada de Estados Unidos en El Salvador, Canal 12.

## GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN.

### **1. ANTECEDENTES.**

La Alcaldesa desde 1988 es Milagro Navas militante del partido Alianza Republicana Nacionalista ARENA, desde ese año, cuando la buscó como candidata el mayor Roberto D`Aubuisson. Ha ganado diez elecciones consecutivas, convirtiéndose así en el concejo municipal con mayor continuidad en el país. Se atribuye diversos proyectos de remodelación de infraestructura y de reestructuración institucional así como la renovación del sistema tributario.

En Antigua Cuscatlán, el Gobierno Local ejerce un Concejo Municipal integrado por un Alcalde, un Síndico, ocho Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes; del total de regidores 8 son hombres y 4 mujeres.

El Concejo ejerce el Gobierno Municipal mediante su carácter deliberativo y normativo otorgado por el Código Municipal, y haciendo uso de sus facultades y obligaciones (artículos 30 y 31); de igual forma, el Alcalde Municipal representa legal y administrativamente al municipio (Artículo 47) y es el titular del Gobierno y de la Administración Municipal

## **2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

### **a) Misión**

Garantizar a los habitantes y visitantes del municipio de Antiguo Cuscatlán la satisfacción de sus demandas de bienes y servicios en las áreas de su competencia con los más altos estándares de calidad, promoviendo procesos de participación ciudadana y de pertenencia, generando y administrando recursos financieros con eficiencia y transparencia, e impulsando un desarrollo sustentable a través de un equipo de trabajo calificado, motivado y comprometido con las necesidades de la población.

### **b) Visión**

Desarrollar una unidad durante la próxima década en la que nuestros hijos puedan crecer sanos y rodeados de cultura, en los cuales los empresarios puedan prosperar junto al respeto de la comunidad. En la que todos podamos sentirnos seguros y orgullosos, una ciudad que ayude al desarrollo económico y social de nuestro país.

### **c) Objetivos.**

La alcaldía municipal de antiguo Cuscatlán no cuenta con objetivos plasmados en algún documento que sea proporcionado por las autoridades según lo investigado y lo conversado.

### **d) Valores**

La alcaldía municipal de antiguo Cuscatlán no cuenta con valores plasmados en algún documento que sea proporcionado por las autoridades según lo investigado y lo conversado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente: Arq. Rodrigo Sandoval, Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán. (Están en proyecto la elaboración del documento)

### 3. SERVICIOS QUE BRINDA

Los servicios que brinda se dividen en dos grupos, los cuales se detallan a continuación.

#### a) Servicios públicos externos

<b>Servicios públicos externos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Aseo público</b>	Barrido de calles y recolección de basura.
<b>Alumbrado público</b>	Es un servicio municipal que da cobertura a las calles, avenidas y pasajes del municipio.
<b>Mercado</b>	Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten al ciudadano el abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad al más bajo costo.
<b>Mantenimiento de zonas verdes</b>	Este consiste en el desarrollo de programas ambientales, como saneamiento del ecosistema, creación y remodelación de espacios recreativos.
<b>Tratamiento de desechos sólidos</b>	Este servicio consiste en el tratamiento de basura orgánica.
<b>Cementerios</b>	La Alcaldía administra los espacios para la sepultura de los restos humanos, cumpliendo con normas y leyes de salubridad,
<b>Policía Municipal (CAM)</b>	La Alcaldía cuenta con servicios como 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.
<b>Mantenimiento de carreteras, aceras, pasarelas.</b>	La Alcaldía proporciona servicios de mantenimiento de calles y adoquinados y mantenimientos de pasarelas para seguridad del ciudadano.

#### b) Servicios públicos internos

<b>Servicios públicos Internos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Registro del estado familiar y ciudadano</b>	Este servicio consiste en el registro de los ciudadanos como, matrimonios, nacimiento, divorcios, defunciones y adopciones.
<b>Cuentas corrientes</b>	Es el registro contable del contribuyente con el municipio, en concepto de impuestos o tasas por servicios municipales, es decir el registro de las deudas en concepto de aseo, alumbrado público y otros servicios administrativos.
<b>Registro Tributario</b>	Es el encargado de la revisión y mantenimiento de las cuentas municipales enlazadas con CAESS.
<b>Desarrollo Urbano</b>	La función principal es la planeación y ejecución de proyectos de beneficios para los ciudadanos.

Fuente: Arq. Rodrigo Sandoval, Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán.

#### 4. RECURSOS QUE DISPONE.

La Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, cuenta con Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos que emplea para el desarrollo eficiente y eficaz de actividades.

Estas se detallan a continuación.

### a) Humanos.

La Alcaldía Municipal para llevar a cabo sus actividades, cuenta con una totalidad de 350 empleados distribuidos en jefaturas, áreas de servicios y de seguridad municipal.



### b) Financieros.

El presupuesto de la Alcaldía está constituido por los impuestos y tasas recaudados en los sectores comercio, Industria, Financiera, Servicios; así mismo, por donaciones, subsidios del Gobierno Central.



## RECURSOS

### c) Materiales.

para el funcionamiento de sus actividades la alcaldía cuenta con:

Infraestructura (Local), Mobiliario y Equipo de Oficina, camiones recolectores de desechos sólidos, pick up para uso de mantenimiento general, etc.



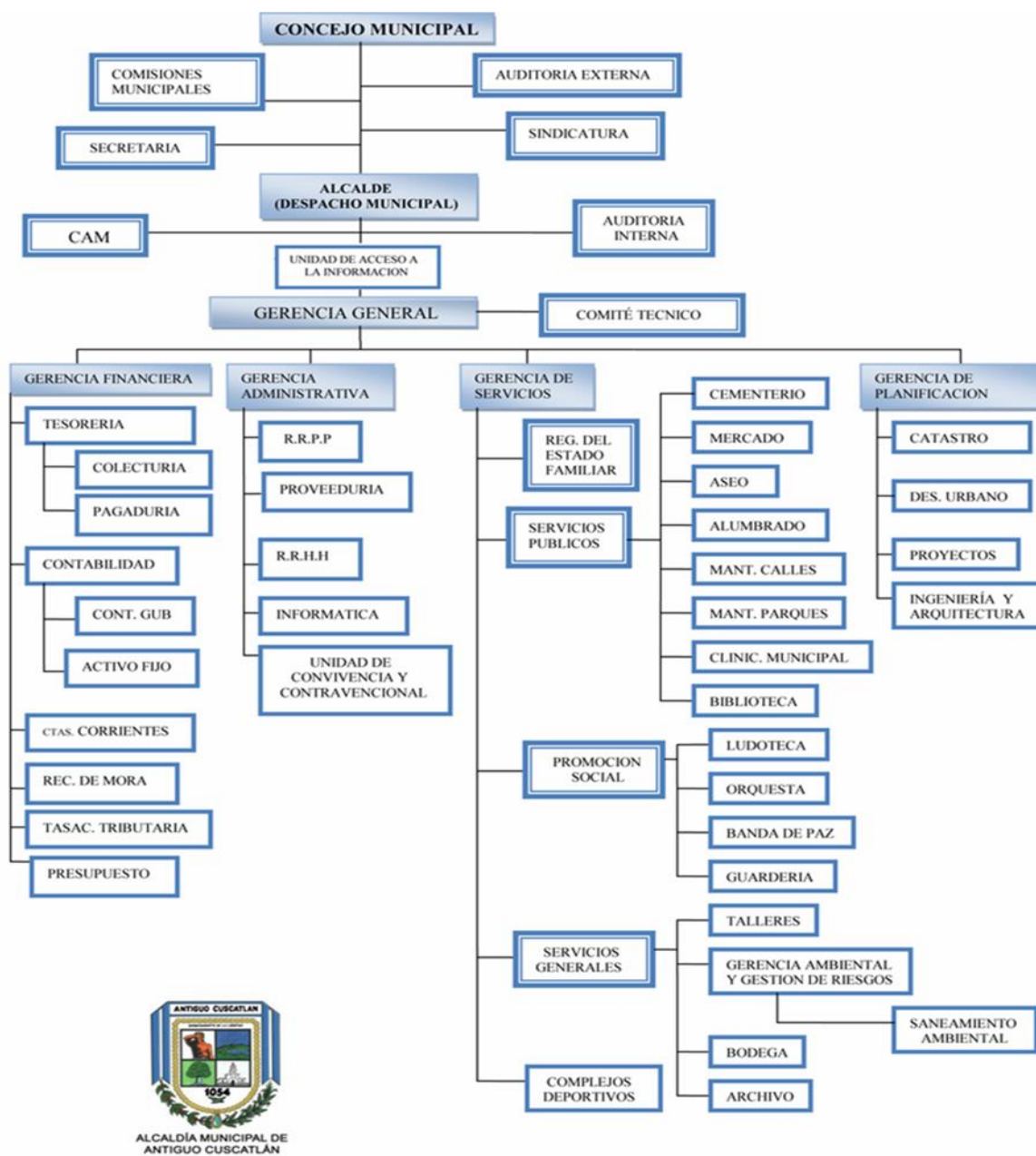
### d) Técnicos.

Las herramientas que son utilizadas, como: Manual de Organización y Funciones, de Procedimientos, de Políticas y Salarios, de Descripción de Puestos, de seguridad e higiene, Reglamento Interno de Trabajo.



## 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### a) Organigrama



Fuente: Arq. Rodrigo Sandoval, Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán

**b) Funciones principales**

<p><b>Gerencia general</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y apoyar la gestión municipal de la Administración en la toma de decisiones, utilizando los conocimientos y experiencias de las diferentes jefaturas,</li> <li>• Proponer y analizar con la Administración las mejoras administrativas y financieras en la Municipalidad, procurando prestar servicios eficientes y auto sostenibles.</li> </ul>
<p><b>Gerencia administrativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar de manera efectiva, eficiente y económica los recursos humanos, materiales y financieros de la Alcaldía de acuerdo a las leyes, acuerdos y disposiciones emanadas por el Concejo Municipal y Alcaldesa para alcanzar los resultados planificados.</li> <li>• Coordinar y supervisar la ejecución del desarrollo de los planes de las diferentes unidades bajo su cargo, a fin de alcanzar los objetivos previstos en el plan de trabajo de la Municipalidad.</li> </ul>
<p><b>Gerencia de servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los Servicios Públicos, Servicios Generales y Servicios Sociales.</li> <li>• Proveer orientaciones a seguir para que las secciones formulen sus respectivos procesos de planificación de actividades en el marco de las políticas trazadas por el Concejo y Alcaldesa a través de la Gerencia General.</li> </ul>
<p><b>Gerencia planificación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y actualizar periódicamente Planes de Desarrollo en sus aspectos globales y sectoriales; anuales y de mediano y largo plazo.</li> <li>• Supervisar la ejecución de los planes de desarrollo y contar con sistemas de control en su implementación.</li> </ul>

## 6. MARCO LEGAL

Las Municipalidades en El Salvador se rigen por las siguientes leyes:

<p><b>Constitución de la República de El Salvador</b> Decreto constituyente N°38, de fecha 15 de Diciembre de 1985 Diario Oficial N°234 publicado el 16 de Diciembre de 1983, tomo N°281</p>	<p><b>Art.202</b> Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.</p> <p><b>Art. 203</b> Establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.</p>
<p><b>Código Municipal</b> Decreto legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial N° 23, publicado el 25 de Febrero de 1986, tomo N° 290.</p>	<p><b>Art. 2</b> Se define municipio como una unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida dentro de un territorio que le es propio, bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.</p> <p><b>Art. 3</b> Trata sobre la autonomía de los municipios y establece: La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca,</p>

	El decreto de su presupuesto de ingresos y egresos, El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias
<p><b>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)</b> Decreto legislativo N° 868 de fecha 05 de Abril de 2000 Diario Oficial N° 88, publicado el 15 de Mayo de 2000, tomo N° 347</p>	<p><b>Art. 9</b> "Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios".</p>
<p><b>Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)</b>. Decreto legislativo N° 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial N° 52 publicado el 17 de 1987, tomo N° 294.</p>	<p><b>Art. 3</b> El instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones, El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.</p> <p><b>Art. 9</b> El Instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el concejo</p>

<p><b>Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)</b> Decreto Legislativo No 74, de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, tomo No 300.</p>	<p>directivo acorde con los planes de desarrollo.</p> <p><b>Art 42</b> El desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado respecto a los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la municipalidad o entidades municipales, en el periodo a evaluar, teniendo en cuenta factores, cuantificables para dicho periodo.</p> <p><b>Art. 1</b> El presente reglamento tiene por objeto, facilitar y asegurar la aplicación de los principios contenidos en la Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, que en adelante se denominara la Ley, para efecto que se distribuyan dichos fondos a los municipios, de conformidad a los criterios en ella establecidos.</p> <p><b>Art. 2</b> La administración de la distribución del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios provenientes de los aportes del estado, es competencia del instituto salvadoreño de desarrollo municipal y del fondo de inversión social para el desarrollo local de El Salvador.</p>
<p><b>Ley General Tributaria Municipal</b> Decreto legislativo N° 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N° 242</p>	<p><b>Art 3</b> Esta ley establece que son tributos municipales, las prestaciones generalmente en dinero que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines, es decir: los impuestos, tasas y contribuciones especiales municipales.</p>

<p>publicado el 21 de diciembre de 1991, tomo N° 313</p>	<p><b>Art 5</b> Las tasas municipales se generan por los servicios públicos y son de naturaleza administrativa o jurídica prestada por los municipios.</p> <p><b>Art 6</b> Las contribuciones especiales son el tributo por lo que el contribuyente recibe un beneficio especial derivado de la ejecución de obras públicas o actividades determinadas, realizada por los municipios.</p>
<p>Normas Técnicas de Control Interno Específicas.</p>	<p>Art. 1.- Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del 6 sector público y sus servidores. (de ahora en adelante "Instituciones del Sector Público")</p>

## GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES

### **1. ANTECEDENTES.**

Este departamento es uno de los más importantes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, 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.

### **2. FILOSOFÍA.**

El departamento no cuenta con una filosofía.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

#### **a) Organigrama.**

El departamento no cuenta con organigrama.

**b) Funciones principales.**

Atender a los contribuyentes en los siguientes aspectos:

- Cálculos de los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
- Elaboración de solvencias y exoneraciones.
- Elaborar y remitir las notas de cobro a los contribuyentes.
- Determinar los impuestos y tasas a pagar por los contribuyentes y la aplicación de los cargos y descargos en las cuentas respectivas.

GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

**1. IMPORTANCIA**

Para lograr un buen funcionamiento y desarrollo en la organización, la aplicación del proceso administrativo es esencial ya que permite fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para lograr y determinar si se están alcanzando o no, a fin de corregir las deficiencias que fueran necesarias.

El proceso administrativo, por lo tanto proporciona los conocimientos y las herramientas fundamentales para comprender las necesidades y la dinámica de toda organización, sea esta grande o pequeña, en el camino hacia lograr los objetivos.

## 2. OBJETIVOS

Los objetivos más relevantes del proceso administrativo se detallan a continuación:

- Presenta una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procesos.
- Describe sistemáticamente los procesos de una entidad.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.<sup>3</sup>

## 3. DEFINICIONES

### ✓ Procesos

“Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.”<sup>4</sup>

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados”<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> STONER J., WANKELC. “Administración”. Cuarta Edición México, 1996, Pág. 122

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

<sup>5</sup> James A.F. Stoner. Administración, Prentice Hall, 6° Edición, México, 1996, Pág. 22

"Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin".<sup>6</sup>

Después de conocer las diferentes definiciones de procesos se puede definir qué proceso es un conjunto de actividades desarrolladas para un fin específico.

### ✓ **Administración**

"Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, con los recursos disponibles con los que la institución puede alcanzar las metas establecidas".<sup>7</sup>

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, para un mejor funcionamiento de cualquier organización".<sup>8</sup>

"Es el proceso de trabajar con personas y recursos para alcanzar las metas de la organización".<sup>9</sup>

De acuerdo a los conceptos anteriormente descritos, podemos definir la administración como el esfuerzo a través del cual se persigue el logro de los objetivos de una organización de forma eficiente y eficaz.

---

<sup>6</sup>Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", 3° Edición México 1975, Pág. 137

<sup>7</sup>Bateman Thomas S. y otros "Administración una ventaja Competitiva", 4° Edición México, 1999, Pág. 120

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto. "Fundamentos de Administración" Octava Edición México. 2006, Pág. 46

<sup>9</sup>Hellriegel, Don Slocum John y Otros, "Comportamiento Organizacional" 8ª edición, México 1999. Pág. 132

### ✓ **Proceso Administrativo**

“Forma sistemática de hacer las cosas. Todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, con el propósito de administrar y aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales, etc. con los que cuenta la entidad.”<sup>10</sup>

## **4. FASES**



### **a) Planeación**

La planeación juega un rol muy importante en toda organización; ya que ello ayuda y obliga a formular los objetivos, a determinar que programa de acción o actividades serán necesarias para poner en marcha y de qué manera.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto. "Fundamentos de Administración" Octava Edición México. 2006, Pág. 95

<sup>11</sup> STONER J., WANKELC. "Administración". Cuarta Edición México, 1996, Pág. 20

### **a.1) Definición**

“Es el primer paso del proceso administrativo, es la función que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr dichos objetivos y desarrollar una serie completa de planes para integrar y desarrollar el trabajo de la organización.”

“Es la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva.”<sup>12</sup>

La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus empresas. Además la planeación es parte fundamental del proceso administrativo; ellos deben definir metas, planes, objetivos y la forma para alcanzarlos; teniendo presente posibles circunstancias futuras, los recursos disponibles y experiencias pasadas todo con el propósito de prever los cursos futuros de acción.

### **a.2) Importancia**

La planeación es importante porque le permite a la empresa prever el futuro y adoptar líneas de acción que garanticen un máximo rendimiento, en lugar de simplemente reaccionar a las mejores alternativas de acción y definir claramente los

---

<sup>12</sup> Hellriegel, Don Slocum John y Otros, “Comportamiento Organizacional”, 8ª edición México. 1999, Pág. 131

objetivos y metas que se pretenden lograr en un período de tiempo con el uso óptimo de los recursos disponibles.

### **a.3) Herramientas**

Dentro de la planeación existen las herramientas fundamentales que permiten a la organización garantizar un máximo rendimiento y así poder definir claramente cada una de ellas como lo son:

#### **✓ Misión**

“Es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta”<sup>13</sup>

Entendiéndose la misión como la función que describe el sentido de la existencia de la empresa, al mismo tiempo como ha de lograrlo y el papel de quienes participan en la búsqueda del cumplimiento del propósito. En la misión las organizaciones describen su filosofía sobre su función en el ámbito empresarial, sus valores, su compromiso con la sociedad, ámbito geográfico.

#### **✓ Visión**

“Es aquella que describe las expectativas que la organización tiene en un futuro”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. “Administración, una Perspectiva Global” 11<sup>a</sup> edición, México, 1998. Pág. 132

<sup>14</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. “Administración, una Perspectiva Global” 8<sup>a</sup> edición, México, 1998, Pág. 156

### ✓ **Objetivos**

"son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad".<sup>15</sup>

### ✓ **Políticas**

"Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos".<sup>16</sup>

### ✓ **Estrategias**

"Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción, asignación y combinación de recursos necesarios para su cumplimiento".<sup>17</sup>

### ✓ **Metas**

Son propósitos o fines que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas.<sup>18</sup>

### ✓ **Procedimientos**

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global". 6ª edición, México, 1998, Pág. 115

<sup>16</sup> Ivancevich, John M. "Calidad y Competitividad". Opus Cit. Pág. 223.

<sup>17</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global" Opus Cit. Pág. 130

<sup>18</sup> IDEM. Pág. 132 ( Nota al pie 9 )

<sup>19</sup> IDEM. Pág. 131 ( Nota al pie 16 )

✓ **Programas**

Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios, para llevar a cabo de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.<sup>20</sup>

✓ **Presupuesto**

Es un plan numérico para asignar recursos o actividades específicas.<sup>21</sup>

**a.4) Principios.**

Diversos autores han formulado principios para la planeación de ellos se mencionan los siguientes:

✓ **Principio de la unidad:**

Debe haber un plan cada tarea y el conjunto de estas debe estar coordinado e integrado en forma que pueda decirse que existe un solo plan general.

✓ **Principio de la precisión**

Es necesario que los planes se preparen con la mayor precisión posible y no con afirmaciones vagas o generales breves y entendibles.

✓ **Principio de la flexibilidad**

Todo plan debe tener un margen para cambios que deberá readecuarse a la dinámica administrativa y situaciones cambiantes del entorno económico.

---

<sup>20</sup> IDEM. Pág. 132 ( Nota al pie 16 )

<sup>21</sup> IDEM. Pág. 114 ( Nota al pie 12 )

✓ **Principio de compromiso**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

✓ **Principio de factibilidad**

Todo plan debe preparar que todos los planes se establecen en forma general, deben tener mayor precisión posible, adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir en la organización

**b) Organización**

Es el segundo paso del proceso administrativo, la organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma.<sup>22</sup>

**b.1) Definición**

La organización es la determinación de que tareas es necesario llevar a cabo, quienes las realizarán, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Stoner James A. y Otros. "Administración" México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000, pág. 136

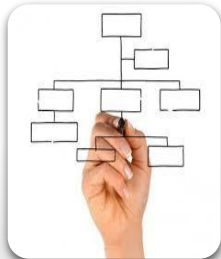
<sup>23</sup> Robbins Stephen P. y Otros. "Administración". México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000, Pág. 49

### **b.2) Importancia**

La importancia de la organización radica en que es una fase del proceso administrativo en el que organizarse no debe descuidarse en cualquier empresa, pues en ésta, se ordenan de una manera efectiva las actividades. Mediante la organización se fijan las normas de operación que contribuyen a la estabilidad de la empresa; así como también deben contar con herramientas indispensables para desarrollar en forma eficiente las actividades de la empresa.

### **b.3) Herramientas**

También debe contar con herramientas indispensables para el desarrollo en forma eficiente de las actividades de la organización así cómo:



#### **▪ Organigramas**

- Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor



#### **▪ Manuales**

- Los manuales son documentos que identifican áreas específicas de trabajo, que contribuyen a una eficiente administración.

- ✓ **Clasificación de los manuales.** Existen diferentes clases de manuales, cada uno dirigido a suplir alguna necesidad; así se pueden mencionar a continuación.



Modificar hacerse del manual de descripción del puesto

#### **b.4) Principios**

La organización posee principios fundamentales cuyos conocimientos son imprescindibles, para estructurar, modificar e incluso dirigir con efectividad una unidad estos son: Principio de la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, división del trabajo, departamentalización, tramo de control, unidad objetivos, flexibilidad, jerarquía por escalar, coordinación o equilibrio.

### **c) Dirección**

Es la tercera etapa del proceso administrativo, y es la esencia de la administración, ya que es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado a través de la autoridad del administrador.

Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.<sup>24</sup>

Es básicamente una actividad donde se relaciona la comunicación, motivación, liderazgo y el control entre las personas.

#### **c.1) Importancia.**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, en esta fase se ejecutan las actividades; se toman las decisiones adecuadas e influye en el comportamiento, actitudes y conductas para poder guiar o dirigir a los grupos de trabajo.

---

<sup>24</sup> Stoner James A. y Otros. "Administración" México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000, Pág. 136

### c.2) Comunicación

Es la transmisión de información y significado, de una parte a otra a través del uso de símbolos compartidos.



### c.3) Motivación

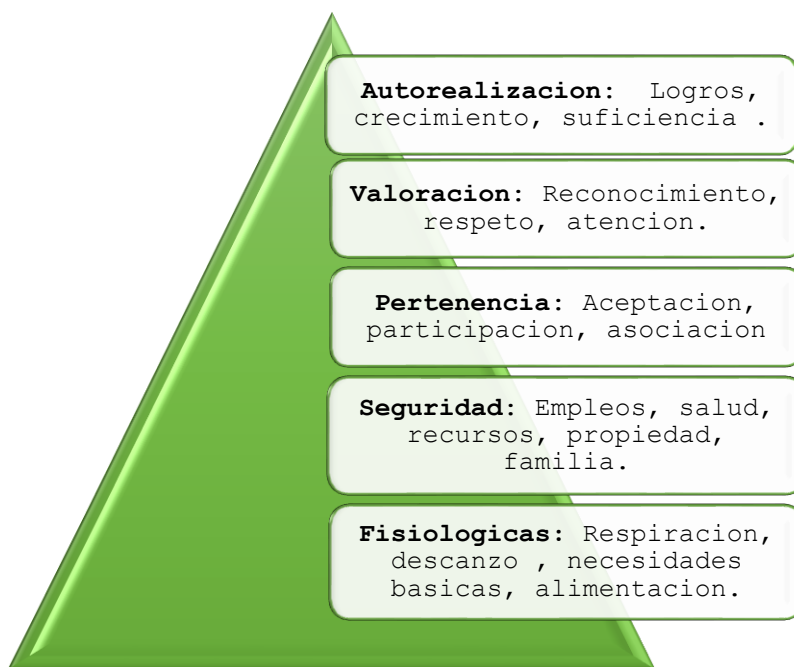
La motivación es la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales.

### ✓ Teorías de la motivación

Entre las teorías de la motivación tenemos: la teoría de la jerarquía de necesidades, teoría x y teoría y, teoría de la motivación e higiene.

### ✓ Teorías de jerarquía de necesidad

Esta teoría fue formulada por Abraham Maslow, esta establece que, dentro de todo ser humano existe jerarquía de cinco necesidades que son:



### ✓ Teoría "x" y teoría "y"

Estas teorías de Douglas McGregor, califica al empleado con supuesta autoestima y pesimista, haciendo una relación de la personalidad y la motivación.

En resumen la teoría X dice que a los empleados les disgusta el trabajo, son flojos, buscan evadir la responsabilidad, y se les corrige para desempeñarse.

Por otra parte la teoría Y, es la optimista y dice: que los empleados son creativos, buscan responsabilidades, y son capaces de ejercer su auto dirección.

✓ **Teoría de la motivación e higiene:**

Esta teoría fue propuesta por Herzberg Frederick, este propuso que los factores que se relacionan con la satisfacción en el puesto, mientras que los factores se asocian con la insatisfacción.

**c.4) Liderazgo**

Liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**d) Control**

El control es una etapa necesaria para las organizaciones, pues es de donde se pretende asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se haga de acuerdo a las expectativas propuestas, señaladas de esta manera los errores encontrados con el fin de repararlos y evitar su repetición.

Control es el proceso para evaluar el rendimiento real, con los objetivos fijados y corregir las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos.

#### **d.1) Importancia.**

El control es importante porque es el cierre del ciclo de la administración, es utilizado para la correcta utilización de los planes, la medición continua de la eficiencia en el trabajo y la comprobación del logro óptimo de los objetivos.

Cabe agregar, que el administrador utiliza el control para determinar las habilidades de sus empleados, verificando de esta manera la integración de sus actividades y a la vez los posibles errores para posteriormente corregirlos.

En otras palabras, el control, el control se da en todas las funciones administrativas y su valor específico se encuentra en la verificación del cumplimiento de las actividades en la empresa.

#### **d.2) Principios.**

Los principios del control se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Del carácter administrativo: este principio hace referencia a que la función es de carácter administrativo, y es la respuesta al principio de la organización mientras que las operaciones son de carácter técnico, por lo mismo son medios para auxiliar la línea de sus funciones.
- ✓ De los estándares: es posible el control si no existen estándares de una manera prefijados, ya que es una comparación de lo realizado con lo esperado.
- ✓ Control por excepción: el control por excepción es mucho más eficiente y eficaz, cuando se encuentra en los casos

en que lo ejecutado no está en armonía con lo que se había planeado.

- ✓ De la función controladora: de esta manera se deduce una regla "un control solo deberá utilizarse si el trabajo, gasto, etc. Que se impone se justifica ante los beneficios que se esperan".<sup>25</sup>

#### **d.3) Elementos**

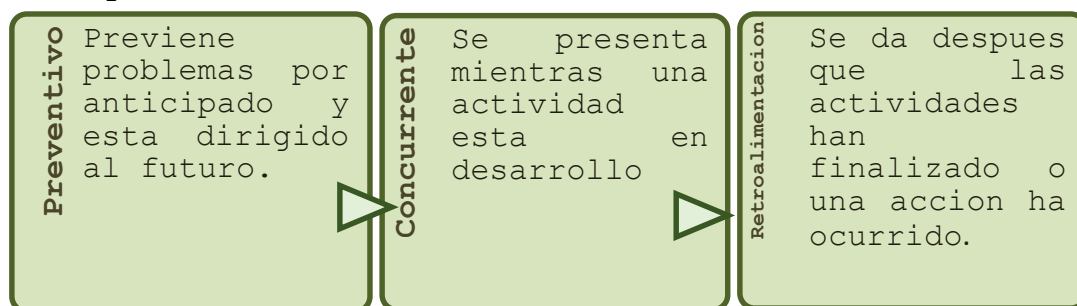
El control es un proceso cíclico y repetitivo, está compuesto por cuatro elementos que son.

- ✓ **Establecimiento de estándares:** es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- ✓ **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar.
- ✓ **Acción correctiva:** es la cuarta y última etapa del control, y busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado

---

<sup>25</sup> Flores Arévalo, Ilsy Yesenia, y otros. "Diseño de un sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Apopa, Departamento de San Salvador". UES, 2000

#### d.4) Tipos.



#### d.5) Técnicas.

Las operaciones del control, son técnicas especializadas que aplican a diversos campos como son: de ventas producción, financieros, contables, administrativos, calidad de la administración y controles generales.

A continuación solo se mencionan las técnicas utilizadas en los controles administrativos y generales.

- ✓ Controles administrativos
- ✓ Controles de organización
- ✓ Controles de administración de personal

#### d.6) Herramientas

- ✓ **Observación personal:** es un instrumento que debe utilizar toda persona, encargada de ejercer todo control y lo debe realizar directamente en el área o lugar en donde se está ejecutando las diferentes actividades.
- ✓ **Presupuestos:** son planes expresados en términos numéricos para un periodo futuro de tiempo, además, constituye un instrumento de control que ayuda a ejercer acciones tendientes a comprobar lo realizado con lo planeado.

- ✓ **Datos estadísticos:** Radica en que proporcionan un valioso aporte para el control, ya que contribuyen a la medición de las diferentes actividades de una institución.
- ✓ **Auditorías externas:** Consiste en verificar si los estados financieros, han sido elaborados con conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ **Auditorías internas:** El propósito es de verificar que lo ejecutado se esté realizando con forme a lo planificado

En forma breve se mencionan las herramientas técnicas utilizadas en el control de la calidad:

✓ **Diagrama de flujos.**

Los diagramas de flujo son instrumentos relativamente simples que ilustran el flujo del proceso que está siendo examinado, en este flujo se muestra la secuencia de eventos de un proceso.

✓ **Hoja de control.**

Es una herramienta estadística por el control de la calidad en procesos repetitivos, que sirven para definir un objetivo que interesa a la alta dirección como un medio para evaluar si el objetivo ha sido alcanzado.

## GENERALIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE

### **1. DEFINICIÓN**

Es el conjunto de prestaciones de servicio que el usuario espera, además de un servicio básico, cuando el usuario entra en contacto con la Institución. Es la capacidad para atender lo que los usuarios necesitan y desean, para que puedan sentirse las personas más importantes<sup>26</sup>

Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ define que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

### **2. IMPORTANCIA.**

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

Para una organización los clientes son lo más importante ya que es la razón de su existencia, por lo cual es importante

---

<sup>26</sup> Dávila, Carlos Colunga "La Calidad en El Servicio" Editorial Panorama.2001

brindar un buen servicio al cliente y de esta manera se lograra cubrir con las expectativas que espera recibir. El personal es indispensable para dar un buen servicio y este debe estar consciente de lo importante que es el cliente para la organización, a la vez constituye un medio para que los administradores centralicen e identifiquen las necesidades que los clientes desean.

### **3. OBJETIVOS.**

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene de un producto o servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la organización,
- Dar una atención rápida, idónea y sin error.

### **4. CARACTERÍSTICAS**

- **Intangibles.**

Los servicios son intangibles, las personas que reciben el servicio no tienen nada tangible, no se puede ver, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de adquiridos, el valor del servicio depende de su experiencia personal.

La intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios.

- **Inseparables**

Los servicios primero se vende, después se producen y al mismo tiempo se consumen, o sea que el proceso del servicio

es simultaneo; la prestación del servicio generalmente requiere interacción en contacto en la forma relativamente personal para crear el servicio.

- **Heterogéneos**

La prestación de los servicios muy difícilmente se logra estandarizar, debido a que cada unidad presta un servicio diferente de otras unidades.

- **Perecederos**

Los servicios no se pueden conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente se presta donde quisiera que este el cliente. Además se deben tomar dicciones claves para mantener un máximo nivel de capacidad.

## 5. TIPOS DE SERVICIO

<p><b>Servicio Generico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los que la mayoría de los consumidores necesitan.</li> </ul>
<p><b>Servicio Básico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios mínimos que buscan los consumidores.</li> </ul>
<p><b>Servicio aumentado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un servicio adicional que se le da al consumidor.</li> </ul>
<p><b>Servicio Global</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le llama a la oferta conjunta de servicios</li> </ul>
<p><b>Servicio Potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas</li> </ul>

## CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

La calidad tiene diferentes interpretaciones según el área donde es aplicada por lo tanto a continuación una definición en el área aplicada al servicio al cliente.

Calidad. "Consiste en satisfacer las expectativas de los clientes". 27

Calidad. "significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas".28

### 1. Tipos de calidad

#### a) Calidad funcional.

Cubre factores del servicio al cliente como capacidad de respuesta y empatía. (Ros Jay, 2000). La calidad relacional o funcional como también se le conoce, se refiere principalmente a las actividades que influyen en la entrega del producto a manos del cliente, incluyendo los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía.

"Se conoce como uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad funcional es la ausencia de compromiso de dirección de las empresas en el proceso. Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente, sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor de servicio".29

---

<sup>27</sup> Müller de la Lama Enrique Op cita

<sup>28</sup> Cerezo Pedro Luis. "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente". [www.ctv.es/USER/geswordld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USER/geswordld/Art012.htm).30 Junio del 2001.

<sup>29</sup> Cerezo Pedro Luis. "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente". [www.ctv.es/USER/geswordld/Art012.htm](http://www.ctv.es/USER/geswordld/Art012.htm).30 Junio del 2001.

**b) calidad técnica.**

Es todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto. (Roy Jay, 2000). "La calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Exige que la organización maneje adecuadamente los momentos de la verdad. Lo esencial es que se satisfagan las especificaciones técnicas del cliente y que se generen, durante la interacción hechos que del al cliente la certeza de que están superando sus expectativas".<sup>30</sup>

**2. Niveles de calidad en el servicio.**

- a) El básico.** El vendedor de la empresa vende el producto, pero no, le da seguimiento en forma alguna. (Kotler Philip, 1996).
- b) El reactivo.** El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema. (Kotler Philip, 1996).
- c) El responsable.** El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar su oferta de manera constante. En el caso que el cliente deje de comprar se pone en contacto con él para averiguar que paso. (Kotler Philip, 1996).
- d) El proactivo.** El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad. (Kotler Philip, 1996).

---

<sup>30</sup> Seaton M. Carlos E. la calidad procesal www. Revista espacios.com 25 de julio 2001.

**e) El de la sociedad.** La empresa trabaja en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles valor. (Kotler Philip, 1996).

## GENERALIDADES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

### 1. DEFINICIÓN.

AUTOR	DEFINICIÓN
Enrique Muller	Consiste en cumplir expectativas del cliente
Rubén Helouani	Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso
Pedro Larrea Angulo	Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio
Malcom Peel	Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, se concluye que:

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.<sup>31</sup>

### 2. IMPORTANCIA.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en

---

<sup>31</sup> Definición elaborada por equipo investigador.

forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización. Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.<sup>32</sup>

### **3. COMPONENTES EN LA ATENCION AL CLIENTE.**

Según Idelfonso Grande Esteban

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

✓ Confiabilidad.

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables.

---

<sup>32</sup> Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991. Pág. 158

✓ Accesibilidad.

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir una mejor atención.

Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio y atención rápida.

✓ Seguridad.

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre las prestaciones.

✓ Empatía.

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

✓ Tangibles.

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.<sup>33</sup>

La información contenida en este capítulo servirá para la realización del diagnóstico en el siguiente capítulo.

La información contenida en este capítulo servirá para la realización del diagnóstico en el siguiente capítulo.

---

<sup>33</sup> Colunga, Dávila Carlos; "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 1995. Pág. 129

## CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

### A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de ésta investigación radica en la elaboración de un diagnóstico institucional que permitirá conocer la situación administrativa de la Alcaldía de Antigua Cuscatlán, específicamente en el Departamento de cuentas corrientes, con el fin de fortalecer los Procesos administrativos para mejorar los servicios que la Alcaldía presta.

OBJETIVOS.

#### **1. General.**

- ✓ Elaborar un diagnóstico que permita identificar los principales problemas del Proceso Administrativo, para mejorar la calidad en el servicio y atención al contribuyente, en los servicios prestados por el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.

## **2. Específicos.**

- ✓ Recolectar la información necesaria, que facilite la elaboración del diagnóstico en la que se encuentra el Proceso Administrativo del departamento de cuentas corrientes.
- ✓ Proponer con base a los resultados obtenidos herramientas que permitan el mejoramiento de los Procesos Administrativos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía de Antiguo Cuscatlán.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación.

### **1. Métodos**

El método de investigación principal que se utilizó en la investigación es el método científico, donde se realizó un análisis que permitió conocer la situación actual en la que se encuentra el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, en relación al tema, plan de mejoramiento de los procesos administrativos y de ésta forma saber cuáles son las deficiencias que se pueden mejorar para incrementar la calidad en servicio al contribuyente.

Por lo tanto la síntesis dio la pauta para conocer los resultados o beneficios que obtendrá la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, departamento de la Libertad,

mediante el mejoramiento de los procesos administrativos en el departamento de cuentas corrientes de dicha Municipalidad.

## **2. Tipo de investigación**

Para la realización del estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional, ya que éste describe las características de la unidad de estudio, así mismo los procesos administrativos del departamento de cuentas corrientes.

## **3. Tipo de diseño.**

Para la realización de la investigación se tomó en cuenta el diseño no experimental, su característica es que no se pueden manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos u objeto de estudio.

## **4. Fuentes de información.**

### **a) Primarias**

Se obtuvo mediante información directamente de las unidades de análisis, lo que permitió determinar la situación real de la misma, para lo cual fue necesario utilizar las técnicas adecuadas para obtener la información más concreta.

### **b) Secundarias**

Esta información se basa en toda la información conceptual y teórica que sustente, complemente y formalice el trabajo de investigación, donde se utilizó libros, trabajos de

investigación, diccionarios, leyes, reglamentos, información publicada en páginas web, con la finalidad de desarrollar en sí la investigación.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

### 1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para recolectar la información fueron:

#### **a) Encuesta.**

Se realizó una encuesta dirigida al personal del departamento de cuentas corrientes donde se permitió obtener la información que servirá para identificar los problemas existentes, los cuales facilitó encontrar las deficiencias en los procesos administrativos del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad, también se realizó una encuesta dirigida a los contribuyentes del Municipio antes mencionado, para determinar cómo se encuentra la calidad en el servicio y atención al cliente, ya que todos ellos tienen la probabilidad de ser encuestados, siendo 11 los empleados se realizó censo.

#### **b) Entrevista.**

La información que se recolectó por medio de una conversación con el Gerente General y Jefatura del departamento de cuentas corrientes, para ello se utilizó una guía de preguntas estructuradas, con el propósito de

obtener información necesaria para poder desarrollar dicha investigación.

**c) Observación directa.**

Se utilizó para complementar información que no se pudo obtener mediante la encuesta o la entrevista, en donde se realizaron visitas frecuentes, dentro del departamento de cuentas corrientes para poder evidenciar todo aquello que no alcanza a ser plasmado en un cuestionario y en la entrevista.

**2. Instrumentos.**

**a) Cuestionario.**

Se elaboró un cuestionario que contenía preguntas cerradas y de selección múltiple, con el fin de obtener información de los empleados que prestan los servicios del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán, y de los contribuyentes que solicitan los servicios de dicho departamento.

**b) Guía de preguntas.**

Se realizó una guía de preguntas de forma estructurada que se utilizó para obtener información del Gerente General, así mismo de la Jefatura del departamento de cuentas corrientes.

**c) Libreta de apuntes.**

Se contaba con una libreta de apuntes para plasmar acontecimientos relevantes que sean útiles para la investigación, además otros equipos tecnológicos como grabadora y cámara fotográfica.

**ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se desarrolló en el área geográfica del municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de Libertad, En el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de Antiguo Cuscatlán.

**IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.**

Las unidades de análisis que darán vida al trabajo de investigación se detallan a continuación:

Objeto de estudio:	Unidades de estudio:
Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán departamento de cuentas corrientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefes</li> <li>✓ Empleados</li> <li>✓ Contribuyentes</li> </ul>

## UNIVERSO Y MUESTRA.

**1. Determinación del Universo**

UNIDADES DE ANÁLISIS	CANTIDAD	TÉCNICA
Jefe	1	Entrevista
Empleados	11	Encuesta
Contribuyentes	20,480	Encuesta

**2. Cálculo de la muestra**

UNIDADES DE ESTUDIO	CANTIDAD	COMENTARIO
Jefe	1	Se Tomara en cuenta al jefe del Departamento de Cuentas Corrientes.
Empleados	11	Coordinadores de Distritos y colaboradores de la Alcaldía
Contribuyentes	96	Para efectos de la investigación se determinó la muestra, haciendo uso de fórmula.

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

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	DATO
N	Tamaño de Muestra	?
N	Universo	20,480
E	Error	0.10
Q	Probabilidad de Rechazo	0.50
P	Probabilidad de Éxito	0.50
Z	Nivel de Confianza	1.96

**Sustituyendo Valores**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (20480)}{(20480-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

**n = 96** Contribuyentes Potenciales

Para la muestra de los universos de los empleados y el jefe se determinó que lo más favorable para la investigación es que se realizaría censo.

**PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Luego de realizar la investigación los datos resultantes del proceso de recopilación de información han sido procesados auxiliándose en el programa de Microsoft Excel para una mejor presentación de los resultados.

**1. Tabulación.**

La información recopilada fue tabulada con base a cada una de las preguntas, ordenando en concordancia con su objetivo, su representación se realizó a través de cuadros estadísticos.

**2. Comentarios de los datos.**

Luego de haber realizado el proceso de tabulación de los datos, se realizó el comentario respectivo de los resultados, la interpretación se analizó a través de gráficos que contribuyeron, a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. Alcances

- El proceso administrativo para brindar una mejor atención y calidad de servicio a los usuarios que solicitan o requieren servicios en el Departamento de Cuentas Corrientes.

### 2. Limitaciones

- Al inicio de la investigación la muestra era de 12 empleados pero se redujo a 11 ya que un empleado del departamento de cuentas corrientes fue trasladado a otro departamento de la Alcaldía.

## DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA DE ANTIGUO CUSCATLÁN.

En esta parte del capítulo se describen los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, en donde se reflejan los principales hallazgos a nivel del departamento de cuentas corrientes del Municipio de Antigua Cuscatlán.

### 1. Filosofía.

La Alcaldía de Antigua Cuscatlán como tal posee una filosofía claramente definida, por lo que se realizó una investigación al departamento de cuentas corrientes, en donde se determinó que dicho departamento carece de lo que es una misión y visión establecida, esto pone en duda que los empleados conozcan cuál es el fin, en sí del

departamento y así mismo desconocen lo que como departamento pueden lograr en un futuro, en donde los empleados se vean identificados con dicha misión y visión, así mismo se determinó que no cuenta con objetivos y valores, que puedan ayudarles a estar identificados con el usuario para brindar mejores servicios en la calidad y atención al cliente.

(Según cuestionario dirigido al empleado preguntas 4 y 5 anexo 4A y entrevista dirigidas a la Jefatura del departamento preguntas 1 y 2 anexo 1)

## 2. Estructura organizativa.

La Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán cuenta con un organigrama definido, no así para los diferentes departamentos, razón por la cual el departamento de cuentas corrientes no cuenta con un organigrama que refleje los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en el departamento. (Según cuestionario dirigido al empleado pregunta 7 anexo 4A)

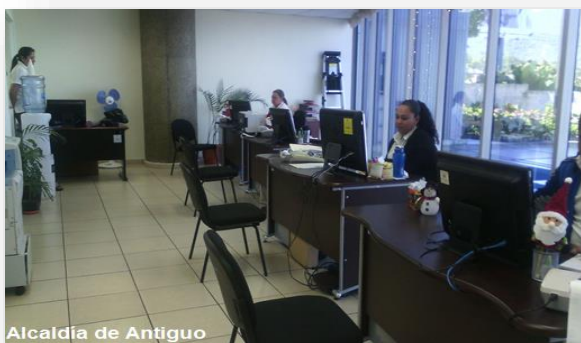
## 3. Manuales Administrativos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se determinó que la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, posee manuales administrativos para cada uno de sus empleados, por lo consiguiente se determinó que en el departamento de cuentas corrientes, en su mayoría los empleados manifestaron que les han definido sus obligaciones y procedimientos por medio de un manual, de descripción de puesto y de procedimiento, sin embargo los empleados del distrito de merliot, manifestaron descontento pues ellos no poseen manuales administrativos para el desarrollo de sus actividades.

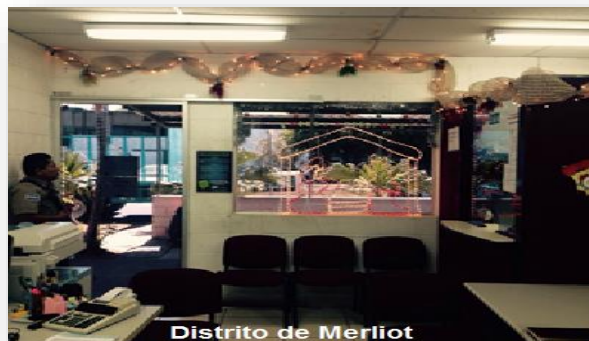
(Según cuestionario dirigido al empleado pregunta 12, 13, 14 Y 15 anexo 4A)

#### 4. Instalaciones.

Se determinó que para los usuarios las instalaciones del departamento de cuentas corrientes que están en la Alcaldía y en el distrito de Santa Elena, son las adecuadas para recibir un buen servicio.



Sin embargo los usuarios del distrito de merliot, manifestaron que las instalaciones no son las adecuadas ya que el espacio es muy pequeño y no hay muchas sillas en donde sentarse a esperar pues el ambiente se torna incomodo, pues algunos usuarios manifestaron que les toca esperar afuera por falta de espacio.



(Según cuestionario dirigido al usuario pregunta 8 anexo 4B)

## 5. Mobiliario y equipo.



Según los empleados del departamento de cuentas corrientes, la mayoría manifestaron tener los recursos necesarios para poder ofrecer un buen servicio a los contribuyentes.



Sin embargo una pequeña parte de los empleados que laboran en el distrito de merliot, manifestaron que ellos necesitan más recursos como lo es mejores archiveros, escritorios más grandes, sillas, impresora, ya que con los que cuenta están muy antiguos y que con mejoras en sus recursos podrían brindar un mejor servicio al contribuyente. Ya que a veces

el sistema tiende a ser muy lento, también necesitan más sillas pues con las que cuentan no son suficientes ya que el contribuyente en ocasiones tiende a esperar de pies. (Según cuestionario dirigido al empleado pregunta 9, 23 y 24 ver anexo 4A)

## 6. Recurso Humano.



En el departamento de cuentas corrientes para el año 2015, cuenta con 11 empleados de los cuales formaron la muestra de estudio (9 son auxiliares de recaudación y 2 son jefes de distritos), los empleados del departamento opinaron

que si se sienten satisfechos con la responsabilidad que se les ha asignado, ya que están bien distribuidas para cada uno de ellos. (Según cuestionario dirigido al empleado pregunta 6 anexo 4A)

## 7. Motivación.

La Alcaldía de Antiguo Cuscatlán, actualmente no posee un plan de incentivos, como lo es el reconocimiento del desempeño de los empleados, así mismo el personal del departamento de cuentas corrientes manifestó que en su mayoría no reciben ningún incentivo que los motiva a realizar sus tareas con entusiasmo, y ofrecer a los usuarios servicios con calidad, sin embargo pocos empleados manifestaron que ellos reciben un buen trato por parte de la jefa del departamento siendo este el único incentivo con el que cuentan. (Según entrevista dirigida a la jefatura del departamento pregunta 7 ver anexo 2 y según cuestionario dirigido al empleado pregunta 17 ver anexo 4A)

## 8. Comunicación.

El personal del departamento de cuentas corrientes considera que existe una buena comunicación con su jefe inmediato en el aspecto laboral, porque tiene los medios necesarios para ejercerla, como por medio de memorándum, verbalmente y por correo electrónico; sin embargo se determinó que la forma en que se dan las instrucciones en su mayoría es por memorándum, siendo esta la menos indicada pues no se tiene un contacto directo con el empleado y el jefe del departamento, ya que puede distorsionarse la información y puede causar falta de comprensión por parte del empleado, afectando el buen desarrollo de las actividades del empleado. (Según cuestionario dirigido al empleado)

## 9. Capacitación.

Se determinó, que se capacita a los empleados únicamente en lo que las normas de carácter obligatorio determina, ya que la Alcaldía cuenta con un plan de capacitación en sistemas, en donde se capacitan a los empleados según estos lo necesiten y específicamente en el departamento de cuentas corrientes en el área de sistemas por la actualización de los programas informáticos. Así mismo los empleados del departamento de cuentas corrientes son poco capacitados en las áreas de servicio al cliente y liderazgo para la jefatura del departamento. (Según cuestionario dirigido al empleado pregunta 10 y 11 anexo 4A)

#### 10. Evaluación del Desempeño.

El control que se ejerce en el departamento de cuentas corrientes, es a través de la supervisión de las labores que ejecutan los empleados, es realizada por el jefe inmediato y se hace permanentemente, por medio de la observación y confrontación de datos. Se evalúan dos veces mínimo al año, al personal para ver sus fortalezas y debilidades y los empleados hacen una nota de compromiso para mejorar en sus debilidades que presentan, al igual que el desarrollo de las actividades y corregir posibles errores.

Los empleados del departamento de cuentas corrientes son sometidos a evaluaciones del desempeño, lo que logra saber si los objetivos de cada puesto son alcanzados, los empleados son evaluados a través de un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA). (Según entrevista dirigida a la jefatura del departamento pregunta 9 anexo 1)

#### 11. Servicio al cliente.

Los usuarios que acuden a visitar el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, manifestaron que la calidad en el servicio que brindan los empleados del departamento de es muy buena. Ya que los usuarios esperan ser atendidos en buenas instalaciones y con servicios más eficientes. (Según cuestionario dirigido al usuario preguntas 6 y 7 anexo 4B)

## 12. Atención al cliente.

Para los empleados de dicho departamento, ellos consideran importante la atención al cliente, pues la amabilidad, cortesía y rapidez son factores claves para brindar una mejor atención, ya que esto se ve reflejado en la opinión de los usuarios. Al igual los usuarios están de acuerdo con el tiempo que esperan para ser atendidos por los empleados del departamento, pero sobre todo esperan siempre una atención rápida. (Según cuestionario dirigido al usuario pregunta 10 anexo 3B y según cuestionario dirigido al empleado preguntas 22 y 25 anexo 4A)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Partiendo de los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas dirigida a los jefes, empleados y así mismo a los usuarios del departamento de cuentas corrientes, que conformaron la muestra de estudio y por medio de las observaciones y opiniones recibidas se ha obtenido una serie de conclusiones lo cual servirá de base para plantear las propuestas que podrían mejorar los procesos administrativos en los servicios prestados por el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Departamento de la Libertad.

### 1. Conclusiones

- a. En relación a la filosofía se concluye que el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, no cuenta con misión y

visión establecida, esto implica que los empleados no tienen claro cuál es el fin en sí del departamento y desconocen lo que como departamento se han propuesto a lograr en un futuro, en donde se vean identificados los empleados con dicho departamento, así mismo se determinó que no cuenta con objetivos, lo que provoca un inadecuado desarrollo de la gestión administrativa del departamento, también los empleados no poseen valores, que puedan ayudarles a estar identificados con el usuario así brindar mejores servicios en la calidad y atención al cliente.

- b. Según la estructura organizativa del departamento, se determinó que no cuenta con un organigrama definido que refleje los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en el departamento
  
- c. la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán, cuenta con Manual de descripción de puesto y Manual de procedimientos para cada empleado, por lo tanto se determinó que en departamento de cuentas corrientes, en el distrito de merliot, no se les han proporcionado sus manuales de descripción de puesto al igual que los manuales de procedimientos, haciendo más complicado la realización de las tareas de dichos empleados pues no fueron descritas sus obligaciones y procedimientos con los cuales trabajar.

- d. El distrito de merliot, se determinó que necesita mejorar sus instalaciones pues el lugar es muy pequeño y no hay muchas sillas en donde sentarse a esperar, los usuarios se quejan que el lugar no es el adecuado para recibir un buen servicio y atención al cliente.
- e. los empleados en su mayoría mencionaron tener los recursos necesarios para brindar un buen servicio y atención al cliente, pero para el distrito de merliot se concluye que necesita, equipar a los empleados con más mobiliario y equipo para poder ofrecer un buen servicio y atención al cliente.
- f. Actualmente la Alcaldía no posee un plan de incentivos y reconocimientos al desempeño de las labores de los empleados, lo cual se determinó que la falta de motivación hacia los empleados del departamento de cuentas corrientes, puede provocar poco entusiasmos a la hora de brindar un servicio al contribuyente, por parte de los empleados pues estos no son motivados a brindar un excelente servicio y atención al cliente.
- g. los usuarios que visitan el departamento de cuentas corrientes, consideran que el servicio y atención al cliente que les brinda el personal, es el adecuado pues no esperan mucho para ser atendidos al igual son tratados con amabilidad y rapidez.

## 2. Recomendaciones

Para solventar en cierta medida los problemas existentes en el departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de antiguo Cuscatlán se recomienda.

- a. Elaborar la filosofía al departamento de cuentas corrientes en donde sede a conocer lo que es la misión, visión, objetivos y valores de una forma escrita y física en cuadros plasmados en las diferentes instalaciones de dicho departamento.
- b. Elaborar la estructura organizativa del departamento de cuentas corrientes, con el fin que refleje los niveles jerárquicos existentes en el departamento.
- c. Revisar los manuales de descripción de puestos y procedimientos, y proponer los perfiles de cada uno de los empleados del departamento de cuentas corrientes con el fin de que este documento sean entregados a cada empleado para que sepan coordinar mejor sus actividades de trabajo.
- d. Para el distrito de merliot, mejorar sus instalaciones y ubicarlo en un lugar mucho más amplio.
- e. Equipar al personal del distrito de merliot con mejor mobiliario y equipo, como mejores escritorios, mejores archiveros, y una impresora también con más sillas para que los contribuyentes puedan esperar a ser atendidos

por el personal, con el fin de brindar un mejor servicio y atención al usuario.

- f. Desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al desempeño laboral, incorporando elementos motivadores que cumplan con las expectativas del personal, como los ascensos, incremento salarial, capacitaciones, etc. Y de esa manera mejorar la calidad y atención al cliente.
  
- g. Ubicar un buzón de sugerencias en un punto estratégico para que los usuarios, coloquen sus opiniones y esto sirva para mejorar aspectos que el usuario considere importante para su beneficio.

### CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN.

La finalidad del presente capítulo consiste en un plan de mejoramiento de los procesos administrativos, el cual contribuirá a mejorar la calidad en la prestación de los servicios que brinda el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, Departamento de la Libertad.

Se pretende contribuir a solucionar los problemas encontrados en la investigación de campo, haciendo énfasis en las fases del proceso administrativo, concretamente, el plan propuesto contiene la creación de la filosofía del departamento, la estructura organizativa, la elaboración de perfiles de puestos, la infraestructura del distrito de Merliot, desarrollar un plan de incentivos y reconocimientos al desempeño laboral, ubicar un buzón en un punto estratégico para que los usuarios expresen sus sugerencias para mejorar los servicios prestados.

## A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Es importante dicha propuesta, porque abarca todo el proceso administrativo, así mismo el servicio y atención al cliente, adecuado a las necesidades existentes en las cuales facilitarán a los empleados a desarrollar mejor sus actividades y brindar servicios de calidad a los usuarios.

## B. OBJETIVOS.

### 1. General.

- Dar a conocer a la altas Autoridades de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, el plan de mejoramiento del proceso administrativo, que contribuirá a mejorar la calidad de los servicios brindados por los empleados del departamento de cuentas corrientes.

### 2. Específicos.


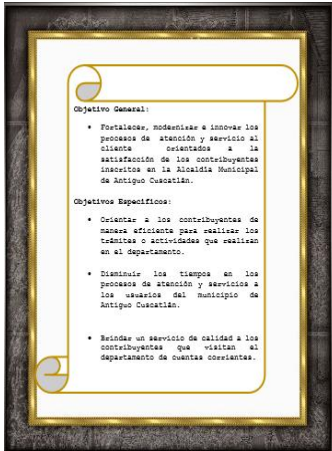
- Lograr que el departamento de cuentas corrientes, posea su propia filosofía, para fortalecer el desarrollo de sus actividades.
- Promover el uso y aplicación del plan de mejoramiento del proceso administrativo, al personal del departamento de cuentas corrientes, para poder alcanzar mejores beneficios en el desarrollo de sus actividades.
- Mejorar la calidad de los servicios a fin de que los usuarios se sientan satisfechos con los servicios del departamento de cuentas corrientes.

C.CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Se propone para el departamento de cuentas corrientes filosofía, con el objetivo que los empleados se vean identificados con el usuario para brindar un mejor servicio y atención al cliente.

## 1. Filosofía.

A continuación se presenta la filosofía para el departamento de cuentas corrientes.

DESCRIPCIÓN	DETALLE	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	DISEÑO
<p><b>Misión:</b></p> <p>Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros contribuyentes, en el ámbito de la administración operativa y de servicio al cliente, garantizando el cumplimiento de las normas y leyes existentes con dedicación, responsabilidad, probidad y contribuyendo a optimizar la gestión de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.</p> <p><b>Visión:</b></p> <p>Ser un departamento de excelencia en acciones, trabajando coordinados y potenciados con los contribuyentes de la institución, protagonistas de nuestra existencia.</p>	<p>la Misión y Visión se colocaran enmarcadas en una zona visible dentro del departamento de Cuentas Corrientes, distrito de Merliot y Santa Elena.</p>	\$35.00 C/U	\$105.00	
<p><b>Objetivo General Propuesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer, modernizar e innovar los procesos de atención y servicio al cliente orientados a la satisfacción de los contribuyentes inscritos en la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos Propuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar a los contribuyentes de manera eficiente para realizar los trámites o actividades que realizan en el departamento.</li> <li>Disminuir los tiempos en los procesos de atención y servicios a los usuarios del municipio de Antigua Cuscatlán.</li> <li>Brindar un servicio de calidad a los contribuyentes que visitan el departamento de cuentas corrientes.</li> </ul>	<p>Los Objetivos se enmarcaran y se colocaran en el departamento de Cuentas Corrientes, en el distrito de Merliot y Santa Elena.</p>	\$35.00 C/U	\$105.00	

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	DISEÑO
<p><b>Valores Propuestos:</b></p> <p><b>Espíritu de servicio.</b> Nos esforzamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y contribuyentes, con cortesía, oportunidad, profesionalismos y eficiencia.</p> <p><b>Trabajo en equipo.</b> Practicamos la integridad, el esfuerzo colectivo, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad para alcanzar los objetivos del departamento.</p> <p><b>Integridad.</b> Actuamos con ética, respeto, responsabilidad y lealtad al departamento, a nuestros compañeros de trabajo, usuarios y contribuyentes.</p> <p><b>Transparencia.</b> Actuamos con honestidad, apegados a la ley y procedimientos rendimos cuenta a la sociedad con oportunidad y calidad.</p> <p><b>Ética:</b> La realización de las labores de cada uno de los miembros del departamento es desempeñada con apego a los valores y normas</p> <p><b>Respeto:</b> Como miembro del departamento se tiene por obligación reconocer el valor de los demás y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y de los contribuyentes.</p> <p><b>Honradez:</b> El desempeño de calidad y sin engaños atrae a los usuarios a confiar en el departamento y en los empleados.</p>	<p>Los Valores se enmarcarán y se colocaran en el departamento de Cuentas Corrientes, en los distritos de Merliot y Santa Elena.</p>	\$35.00 C/U	\$105.00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 315.00</b>	

## datos de cotización

Empresa:

Raf, S.A. de C.V.

Teléfono:

2213-3333

Contacto:

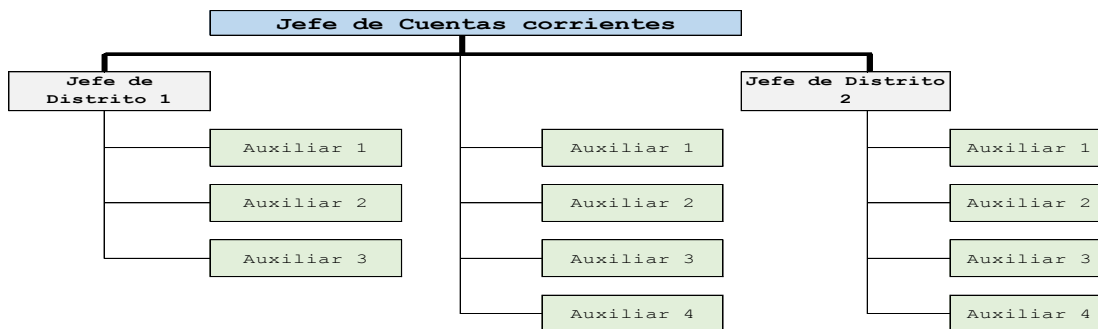
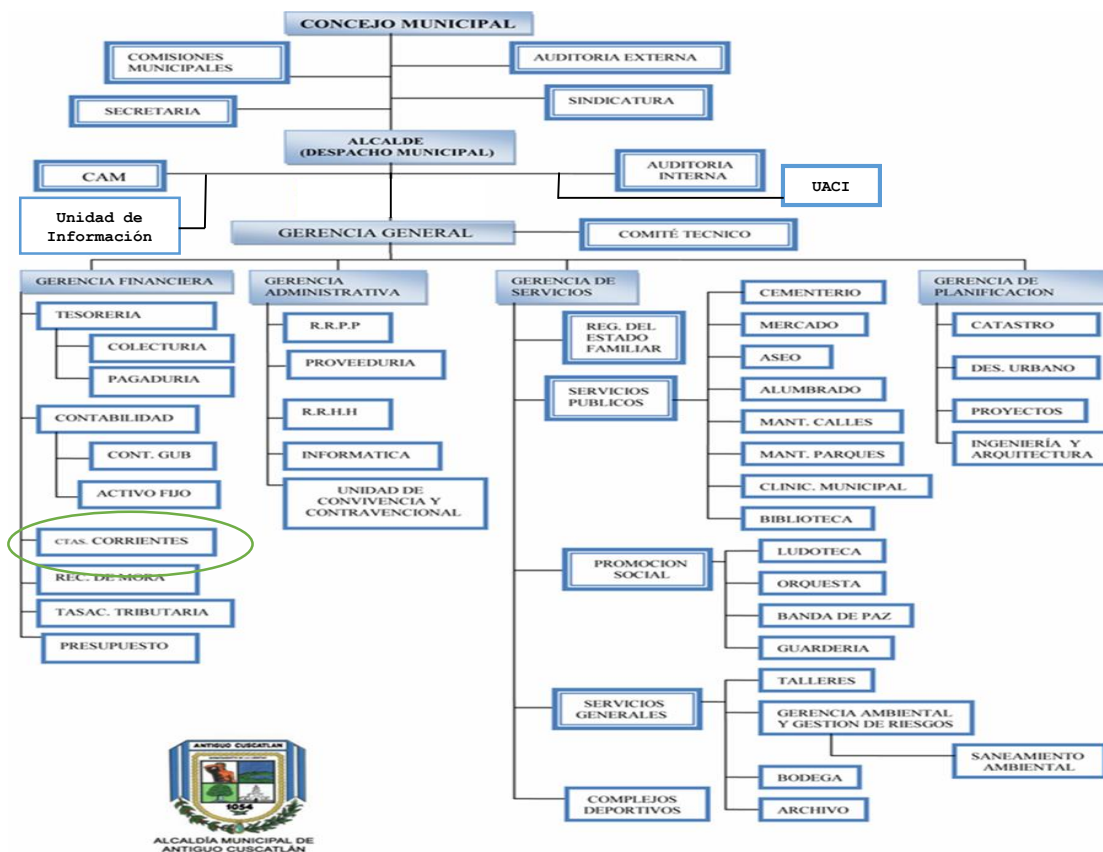
[www.raf.com.sv](http://www.raf.com.sv)

Dirección:

Oficina Central. Edif. RAF, Km. 8 Carret. a Sta. Tecla Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

## 2. Organigrama.

Propuesta de organigrama que detalla la Estructura para el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.



Simbología

— Relación de Autoridad Jerárquica  
 - - - Apoyo administrativo

**Fecha:** Mayo de 2016  
**Elaborado por:** Brenda Sánchez  
 Manuel Orellana  
 Veronica Campos

**a) Funciones Principales.**

## ➤ JEFATURA DEL DEPARTAMENTO:

A la que competen la definición de la misión, los objetivos generales y a largo plazo, y las estrategias del departamento que está compuesto por una persona.


## ➤ ENCARGADO (A) DE DISTRITO:


Gestiona y controla directamente al personal técnico o auxiliar que le competen objetivos específicos normalmente tácticos.


## ➤ AUXILIAR O COLABORADOR:

Ejecuta las tareas y procesos de trabajo y que está integrada por el personal técnico operativo, sin responsabilidad de mando, si no solo de ejecución.

### 3. Perfiles de puestos.

<p><b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES</b></p>	<p><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN</b></p>	
<p><b>Nombre del Puesto:</b></p>	<p>JEFE DE DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES</p>	
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p>	<p>Planear, Coordinar, Dirigir y supervisar las áreas de trabajo dentro de la alcaldía, distrito Merliot y distrito Santa Elena, esto para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados por la institución.</p>	
<p><b>Principales Funciones del Puesto:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el recurso humano y material del departamento</li> <li>• Negociar cobro de tasas e impuestos a contribuyentes</li> <li>• Supervisar informes de saldos de contribuyentes</li> </ul>	
<p><b>Relaciones de Trabajo:</b></p>	<p>Interno: Todo el personal de la institución Externo: Contribuyentes</p>	
<p><b>Género:</b></p>	<p>Indiferente</p>	
<p><b>Nivel Académico Requerido:</b></p>	<p>Graduado Universitario Administración de Empresas o carreras afines</p>	
<p><b>Experiencia Profesional:</b></p>	<p>Mínimo 2 años en cargos similares</p>	
<p><b>Destrezas Técnicas y/o Conocimientos especiales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimientos en técnicas de negociación</li> <li>• Conocimientos en administración y personal</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Ético</li> <li>• Líder</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Organizado</li> <li>• Con iniciativa</li> </ul>	

<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES</b></p>	<p align="center"><b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN</b></p>	
<p><b>Nombre del Puesto:</b></p>	<p align="center">ENCARGADO (A) DE DISTRITO</p>	
<p><b>Objetivo del Puesto:</b></p>	<p>Coordinar y supervisar las áreas de trabajo dentro de distrito dar seguimiento y guía a los Colaboradores para solventar las necesidades de los contribuyentes, esto para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados por la institución.</p>	
<p><b>Principales Funciones del Puesto:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el recurso humano y material del distrito</li> <li>• Supervisar informes de saldos de contribuyentes</li> <li>• Solventar problemas con contribuyentes</li> <li>• Guiar y dirigir a Colaboradores</li> <li>• Revisar cálculos de impuestos y tasas</li> <li>• Atención a contribuyentes</li> <li>• Elaboración de informes</li> </ul>	
<p><b>Relaciones de Trabajo:</b></p>	<p>Interno: Todo el personal de la institución Externo: Contribuyentes</p>	
<p><b>Género:</b></p>	<p>Indiferente</p>	
<p><b>Nivel Académico Requerido:</b></p>	<p>Graduado Universitario, egresado o 4to nivel de estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines.</p>	
<p><b>Experiencia Profesional:</b></p>	<p>Mínimo 2 años en cargos similares</p>	
<p><b>Destrezas Técnicas y/o Conocimientos especiales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimientos en administración y personal</li> <li>• Conocimientos técnicos en ofimática</li> </ul>	
<p><b>Características Personales y Requeridas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Líder</li> <li>• Responsable</li> <li>• Ético</li> <li>• Con iniciativa</li> </ul>	

<b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES</b>	<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>COLABORADOR O AUXILIAR</b>	
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Proporcionar un servicio eficaz y eficiente a los contribuyentes para cubrir sus necesidades con el fin de cumplir con los objetivos planteados por la institución.	
<b>Principales Funciones del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a Contribuyentes.</li> <li>• Calcular saldos de contribuyentes</li> <li>• Solventar problemas con contribuyentes</li> <li>• Revisar cálculos de impuestos y tasas</li> <li>• Elaboración de informes</li> <li>• Ordenar y administrar archivo.</li> </ul>	
<b>Relaciones de Trabajo:</b>	Interno: Todo el personal de la institución Externo: Contribuyentes	
<b>Género:</b>	Indiferente	
<b>Nivel Académico Requerido:</b>	Bachillerato o técnico	
<b>Experiencia Profesional:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares	
<b>Destrezas Técnicas y/o Conocimientos especiales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimientos técnicos en ofimática</li> <li>• Uso de equipo de oficina</li> </ul>	
<b>Características Personales y Requeridas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Líder</li> <li>• Responsable</li> <li>• Ético</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Organizado</li> <li>• Con iniciativa</li> </ul>	

#### 4. Reestructuración del distrito de Merliot.

a) Palacio Municipal y distrito de Santa Elena:

El departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía y el distrito de Santa Elena, cuentan con instalaciones adecuadas para la atención a contribuyentes.



b) Distrito Merliot:

Se propone para la reestructuración:

b.1) Mobiliario y Equipo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNI	TOTAL	DISEÑO
Escritorio Sencillo	3	\$ 169.00	\$ 507.00	
Escritorio Especial	1	\$ 269.00	\$ 269.00	
Escritorio para Caja	1	\$ 189.00	\$ 189.00	
Silla Secretarial	4	\$ 99.90	\$ 399.60	
Silla Especial	1	\$ 119.00	\$ 119.00	
Silla de Espera	6	\$ 49.90	\$ 299.40	
Archivero	2	\$ 209.00	\$ 418.00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$2,201.00</b>	

##### Datos de cotización

Empresa:  
pagina web:  
dirección:  
Teléfono:

Office Depot  
<http://store.officedepot.com.sv/>  
49 Av. Norte y Alameda Juan Pablo II  
800-9191

b.2) Traslado de archivo a oficinas centrales del departamento.

Para un mejor ordenamiento del distrito de merliot, se propone el traslado de los archivos a la bodega del departamento en la Alcaldía, con el objetivo de tener mayor espacio para hacer la reestructuración.

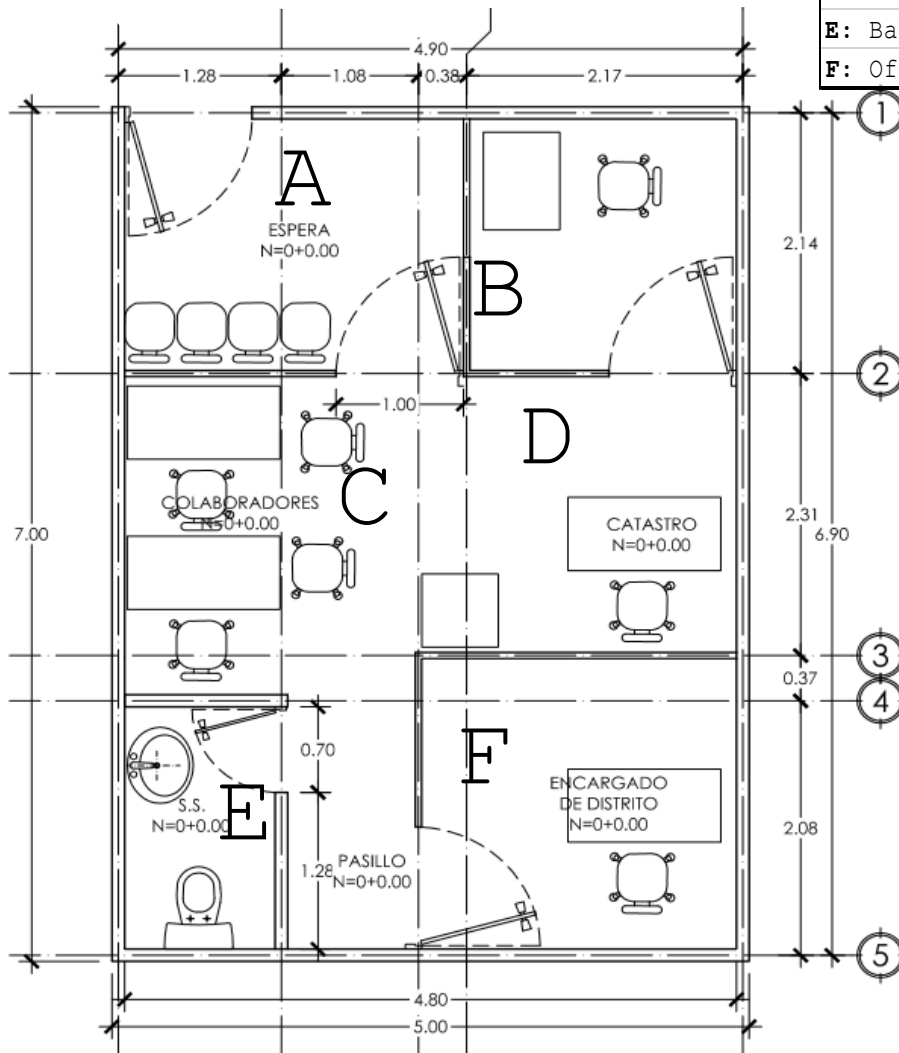
b.3) Reestructuración de espacio de oficina.



De tal manera que tengan el espacio adecuado para atender a contribuyentes con mejor calidad se propone que sea de la siguiente manera.

PROPUESTA DISTRIBUCIÓN DE OFICINA

Diseño propuesto	
<b>A:</b>	Sala de espera
<b>B:</b>	Caja
<b>C:</b>	Colaboradores
<b>D:</b>	Catastro
<b>E:</b>	Baño
<b>F:</b>	Oficina de Encargado



PLANTA ARQUITECTONICA OFICINA

ESC:1:250.

## **5. Plan de Capacitación para el personal**

Se propone el siguiente plan de capacitación para los empleados con el objetivo de mejorar los procesos Administrativos, el servicio al cliente y la armonía entre empleados.

### **1) Objetivo:**

Mejorar el desempeño y/o desarrollo laboral de los empleados, con el fin de obtener beneficio mutuo (Trabajador - Alcaldía)

### **2) Propósitos de la Capacitación:**

- ✓ Contribuir al crecimiento, desarrollo y mejoramiento del servicio al cliente de la Alcaldía, mediante la satisfacción de las necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal.
- ✓ Promover el autodesarrollo profesional del jefe y empleados del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía de Antigua Cuscatlán.
- ✓ Fortalecer y desarrollar las competencias requeridas por el personal administrativo del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía, a efecto de elevar los niveles de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios municipales demandados por la comunidad de Antigua Cuscatlán.

- ✓ Propiciar el mejoramiento y especialización de los campos administrativos en el ambiente organizacional interno del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía lo cual permita fortalecer el proceso de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.

**Ámbito de Aplicación:**



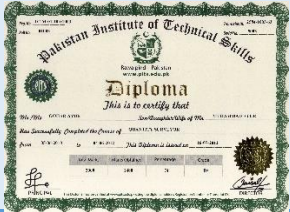
La estructura y contenido de la Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo del departamento, comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas que a manera de cursos y seminarios, se impartirán para fortalecer las competencias ejecutivas básicas de los 11 Empleados incluyendo el jefe del departamento.



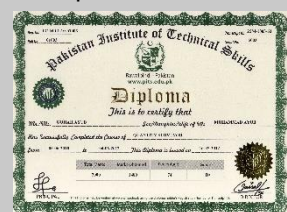
**Desarrollo:**



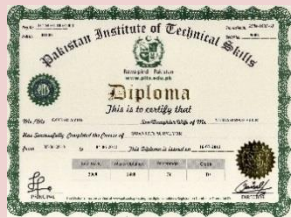
Trimestralmente la Alcaldía analizará los programas de capacitación y desarrollo que estén orientados a cubrir con las exigencias en contenido de los puntos anteriores nombrados para cubrir las expectativas generadas por los trabajadores en dichos puntos, con la aplicación de esta estrategia se espera que el empleado adquiera herramientas para desempeñarse exitosamente en sus actividades laborales y así mejorar los resultados tanto de desempeño, técnicos como de ambiente laboral.

A continuación se detalla las capacitaciones:

Dirigidos a empleados y jefe del Departamento de Cuentas Contables.



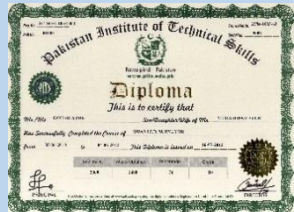
<b>Capacitación para Empleados</b>		
<b>OFIMÁTICA</b>		
<b>Microsoft Word (Básico, intermedio y avanzado)</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Brindarles herramientas y conocimientos para la maximización del uso del equipo en cada puesto de trabajo	
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introducción a Word</li> <li>❖ trabajo con múltiples documentos</li> <li>❖ configurar páginas, vínculos</li> <li>❖ combinar correspondencia</li> <li>❖ creación de macros y plantillas.</li> </ul>	<p><b>IMPARTIDO POR:</b> Empresa Capacitadora.</p> <p><b>CUPO:</b> 11 Empleados.</p> <p><b>INVERSIÓN:</b> \$50.00 por persona</p> 
<b>METODOLOGÍA</b>	Definición de conceptos, Teoría práctica, Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.	<p><b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo Centro de cómputo.</p> <p><b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación.</p> 
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 8 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00am.( duración 2 sábados) por cada evento (Básico, Intermedio y avanzado)	

Capacitación para Empleados		
OFIMÁTICA		
Microsoft Excel (Básico, Intermedio y avanzado)		
<b>OBJETIVO</b>	Brindarles herramientas y conocimientos para la maximización del uso del equipo en cada puesto de trabajo	
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introducción a Excel</li> <li>❖ Gestión de una planilla</li> <li>❖ Gestión de datos</li> <li>❖ cálculos con funciones</li> <li>❖ textos en columnas</li> <li>❖ validación de datos</li> <li>❖ tablas dinámicas</li> </ul>	<p><b>IMPARTIDO POR:</b> Empresa Capacitadora.</p> <p><b>CUPO:</b> 11 Empleados.</p> <p><b>INVERSIÓN:</b> \$50.00 por persona</p> 
<b>METODOLOGÍA</b>	Definición de conceptos, Administración por objetivos, cambios actitudinal, Asertividad, Empatía, desarrollo personal y profesional, autoestima entre otros. Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.	<p><b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo Centro de cómputo.</p> <p><b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación.</p> 
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 8 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00md.( duración 2 sábados) por cada evento (Básico, Intermedio y avanzado)	

<b>Capacitación para Empleados</b> <b>SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
<b>TEMÁTICA- ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Conocer, desarrollar y fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos de cada persona del departamento en atención al cliente, para proporcionar un mejor servicio a los usuarios.	
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración por objetivos</li> <li>❖ Cambio actitudinal</li> <li>❖ Asertividad</li> <li>❖ Empatía</li> <li>❖ Desarrollo personal y profesional.</li> <li>❖ Autoestima</li> <li>❖ Calidad en el servicio</li> <li>❖ actitud de servicio</li> <li>❖ la visión del servicio al cliente</li> <li>❖ el reto del servicio al cliente</li> </ul>	<b>IMPARTIDO POR:</b> Empresa Capacitadora <b>CUPO:</b> 11 Empleados. <b>INVERSIÓN:</b> \$25.00 por persona 
<b>METODOLOGÍA</b>	Definición de conceptos, Administración por objetivos, cambios actitudinal, Asertividad, Empatía, desarrollo personal y profesional, autoestima entre otros. Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.	<b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.  <b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación. 
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00md.	

	
TRABAJO EN EQUIPO	
<b>OBJETIVO</b>	Orientar el trabajo en equipo para un mejor desarrollo
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración por objetivos</li> <li>❖ Pilares de un grupo de trabajo efectivo</li> <li>❖ Roles de un equipo de trabajo</li> <li>❖ manejo de conflictos en un equipo de trabajo</li> <li>❖ toma de decisiones</li> </ul> <p><b>IMPARTIDO POR:</b> Empresa Capacitadora</p> <p><b>CUPO:</b> 11 Empleados.</p> <p><b>INVERSIÓN:</b> \$25.00 por persona</p> 
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Definición de conceptos, Administración por objetivos, cambios actitudinal, Asertividad, Empatía, desarrollo personal y profesional, autoestima entre otros. Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.</p> <p><b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p><b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación</p> 
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00md.

		
<p align="center"><b>GERENCIALES</b></p> <p align="center">Dirigido a Jefe de Departamento y Encargados de Distritos</p>		
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar las capacidades de Liderazgo en cada persona	
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración por objetivos</li> <li>❖ Estilos de liderazgo</li> <li>❖ habilidades y capacidades del líder</li> <li>❖ habilidades y capacidades del liderazgo</li> <li>❖ trabajo en equipo</li> <li>❖ soluciones de problemas</li> <li>❖ toma de decisiones</li> </ul>	<p><b>IMPARTIDO POR:</b> Empresa Capacitadora</p> <p><b>CUPO:</b> 4 personas.</p> <p><b>INVERSIÓN:</b> \$50.00 por persona</p> 
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Definición de conceptos, Administración por objetivos, cambios actitudinal, Asertividad, Empatía, desarrollo personal y profesional, autoestima entre otros, métodos de líder, ejemplos. Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.</p>	<p><b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p><b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación.</p> 
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00md.	

 <b>LEYES MUNICIPALES</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Brindar las nuevas aplicaciones y métodos de las leyes Municipales
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ordenanzas</li> <li>❖ Ley General Tributaria Municipal</li> <li>❖ Código Municipal</li> <li>❖ Casos prácticos</li> <li>❖ Código de trabajo</li> </ul> <div style="text-align: right;"> <p><b>IMPARTIDO POR:</b> Área Legal de la Alcaldía</p> <p><b>CUPO:</b> 11 Empleados.</p> <p><b>INVERSIÓN:</b> \$5.00 por persona (Refrigerio)</p>  </div>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Definición de conceptos, Interpretación de artículos, revisión de casos prácticos, Interacción entre capacitador y participantes. Tiempo para compartir ideas, experiencias propias, debates, dinámicas y videos.</p> <div style="text-align: right;"> <p><b>RECURSOS:</b> Se proporcionara a cada participante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p><b>DIPLOMAS:</b> Se entregará a cada participante que apruebe la capacitación.</p>  </div>
<b>DURACIÓN</b>	Se desarrollará en 4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horarios de 8am a 12:00md.

Empresa: Centro Técnico Profesional




Contacto: Licenciado Valentín Herrera



Teléfono: 2221-6325

## 6. Incentivos monetarios.

INCENTIVOS MONETARIOS	
<b>BONO</b>	
<b>Objetivo</b>	
Estimular a los empleados a realizar sus actividades con calidad, eficiencia y efectividad.	
<b>Técnica</b>	<b>Desarrollo</b>
Analizar si los procesos se están cumpliendo de manera eficiente y efectiva por cada empleado del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.	Este incentivo será medido a través de indicadores por el cumplimiento de metas estratégicas, que en el caso del departamento de Cuentas Corrientes serán establecidas
<b>Método de medición</b>	
Estas evaluaciones tendrán su método de medición el cual podrá ser por medio de bandas de calificación cuyos niveles son: Muy Bueno y Óptimo, en los cuales a cada uno de estos niveles se le indicará un valor monetario de compensación para el empleado con base a los siguientes parámetros.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% del salario del empleado como máximo \$500.00 para los que tenga calificación óptima.</li> <li>• El 75% del salario del empleado como máximo \$375.00 para los que tengan calificación de Muy bueno.</li> </ul>	
<b>Formas de entrega del incentivo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo</li> <li>• Depósito bancario</li> <li>• Cheque</li> </ul>	

## 7. Incentivos no monetarios

INCENTIVOS NO MONETARIOS	
Actividades de recreación	
Actividades de recreación	Objetivo
	Incrementar y/o mejorar la comunicación de los empleados del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía.
Técnica	Desarrollo
Planificación de salidas para departir a zonas de recreación ya sea playa, montañas, parques, viajes fines de semana, se propone 6 salidas al año con contratación de transporte con un aproximado de gasto de \$600.00	La institución deberá coordinar de forma trimestral esta actividad O programas recreacionales en dichos lugares de esparcimiento, logrando que se establezca así relaciones armónicas que servirán como base para el logro de la eficiencia en el desempeño laboral, al igual que le permitirá tener un buen ambiente laboral dentro de su área de trabajo.
	
	

<b>Actividades de dinámicas de grupo motivacionales (mejorando las actividades y conociendo a mis compañeros)</b>	
OBJETIVO	DESARROLLO
Estimular la participación de los trabajadores incentivándolos a mostrar sus opiniones y a aportar ideas.	La actividad consiste en reunir a los trabajadores del departamento, involucrando jefes y de vez en cuando personal externo del departamento como a los trabajadores del mismo, incentivándolos a dar opiniones (lluvia de ideas) acerca de las actividades laborales como de sus compañeros, gastos a incurrir en refrigerios aproximadamente \$200.00
<b>Estimulación de reconocimientos por méritos</b>	
OBJETIVO	TÉCNICA
Estimular a los empleados a llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible y con la menor incidencia negativa en sus labores diarias.	Imposición Mensual. (Asistencia Perfecta, Buena labor en funciones)
Desarrollo	Diseño
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mensualmente será analizada la ficha de cada trabajador con la finalidad de verificar su asistencia, puntualidad.</li> <li>➤ Se Colocará una fotografía o Nombre del empleado del mes en cartelera o lugar convenido por la institución.</li> <li>➤ Día libre remunerado por mes consecutivo como empleado del departamento.</li> </ul>	 <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 80px; margin: 10px auto;"></div> <p>Mejor empleado del mes de Junio</p> <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> <p>Felicitaciones por su compromiso y desempeño en las labores realizadas.</p> 

D. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

**IMPORTANCIA**

La evaluación de desempeño está diseñada para identificar, desarrollar y analizar al personal y así mejorar la operatividad de las actividades de la institución.

**Objetivos****General:**

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

**Específicos:**

- ✓ Medir el desempeño laboral del personal dentro del departamento.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- ✓ Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del personal del departamento.

**Lineamientos para realizar la evaluación de desempeño**

El método a utilizar para medir el desempeño de los empleados del departamento de cuentas corrientes, es el método de escalas gráficas, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se vuelve más fácil de utilizar para los evaluadores, ya que es un instrumento sencillo de entender y aplicar.

- ✓ Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir las características del desempeño que son más importantes para el departamento y la situación de cada evaluado.
- ✓ Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción, simple y objetiva, para evitar distorsiones.

#### **Encargado de evaluación.**

El encargado de cada distrito será el responsable de llevar a cabo la evaluación. Además deberá gestionar para que se capacite al empleado en las deficiencias que arrojen el resultado de la evaluación.

#### **Tiempo asignado para la evaluación**

Las evaluaciones se realizarán dos veces en el año, en el mes de Junio y Diciembre.

A continuación se detalla el modelo propuesto para la evaluación del desempeño.

## ALCALDIA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLAN

## DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTE

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## MÉTODO DE ESCALAS GRAFICAS



Nombre del empleado \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

## Resultado de la calificación:

Despedir al empleado: 0 - 25  
 Conservar al empleado: 25-50  
 Capacitar al empleado: 50-75  
 Promover al empleado: 75 - 100

ESCALAS	0-20	21-40	41-60	61-80	81- 100	PUNTOS
FACTORES	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	OPTIMO	
<b>Desempeño en puesto del trabajo</b>						
Conocimiento de las funciones del puesto	<input type="checkbox"/> No realiza bien su trabajo	<input type="checkbox"/> Realiza de forma incompleta su trabajo	<input type="checkbox"/> Realiza bien su trabajo	<input type="checkbox"/> Cumple con las actividades asignadas	<input type="checkbox"/> Supera las actividades asignadas	
Calidad en el trabajo desempeñado	<input type="checkbox"/> Comete errores, es desordenado	<input type="checkbox"/> Comete pocos errores al realizar su trabajo, es poco ordenado	<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo de forma aceptable	<input type="checkbox"/> Desempeña sus funciones sin errores y de forma ordenada	<input type="checkbox"/> Realiza de forma excepcional su trabajo	
Responsabilidad, Colabora y ayuda a resolver problemas que se presentan	<input type="checkbox"/> Es difícil que colabore	<input type="checkbox"/> Se muestra poco dispuesto a colaborador	<input type="checkbox"/> Colabora cuando se le pide	<input type="checkbox"/> Se muestra dispuesto siempre a colaborar	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de cooperación	
Cooperación, Actitud ante la empresa, superiores y colegas.	<input type="checkbox"/> Se muestra poco dispuesto a colaborar	<input type="checkbox"/> Es difícil lidiar con su falta de entusiasmo	<input type="checkbox"/> Cumple con lo que se le pide	<input type="checkbox"/> Siempre está dispuesto a colaborar y ayudar a sus colegas	<input type="checkbox"/> Coopera al máximo y se esfuerza por ayudar a los demás	
<b>Características personales</b>						
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Es difícil adaptarse al trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Trabaja en equipo solo siguiendo instrucciones	<input type="checkbox"/> Se integra adecuadamente al trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Se muestra siempre dispuesto a realizar el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Se integra fácilmente y ejecuta con efectividad el trabajo	
Creatividad	<input type="checkbox"/> No tiene ideas propias	<input type="checkbox"/> Es rutinario tiene pocas ideas creativas	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Propone ideas y proyectos adecuados	<input type="checkbox"/> Tiene ideas muy creativas óptimas y originales.	
Iniciativa y sentido común	<input type="checkbox"/> Toma decisiones equivocadas	<input type="checkbox"/> Es conveniente darle instrucciones detalladas	<input type="checkbox"/> Su sentido común es razonable en circunstancias normales	<input type="checkbox"/> Resuelve problemas normales con un grado alto de sentido común	<input type="checkbox"/> Piensa con velocidad, lógica y sus decisiones son muy acertadas y confiables	
<b>TOTAL PUNTOS</b>						

## E. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

El servicio y Atención al Cliente es de mucha importancia en la institución por ello se propone la elaboración de un formulario para expresión de sugerencia de los contribuyentes y la colocación de tres buzones en el departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía y en los Distritos de Merliot y Santa Elena; para identificar las debilidades que se posean y elaborar tácticas para minimizarlas.



*Acrylicos  
Industriales*  
*Arte, Diseño y Tecnología a su servicio*

Empresa: Acrylicos Industriales

Web: [acrylicosindustriales.com](http://acrylicosindustriales.com)

Teléfono: 2222-0013

Dirección: 10 Av. Nte. No 732, San Salvador

Precio: \$ 28.25 precio unitario

## Formulario

Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán

Departamento de cuentas corrientes



"Queremos servirle cada día mejor, colabórenos  
proporcionándonos sus comentarios"

Fecha \_\_\_\_\_

Servicio que solicitó \_\_\_\_\_

Indicaciones: A continuación se le presentan unas series de preguntas con varias opciones donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y en otros casos explicar en forma breve y concisa lo que se le pregunta.

1. ¿Cada cuánto tiempo visita el departamento de cuentas corrientes?

- Una vez por semana  
 Cada 15 días  
 Una vez al mes  
 Otro Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Recibió el servicio solicitado?

- Si  
 No

Si su respuesta fue negativa especifique ¿porque?:

3. ¿Qué fue lo que más le gustó del servicio solicitado?

- Atención al cliente  
 Calidad del servicio  
 Ambiente y Limpieza  
 Rapidez en la entrega

4. ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡¡Dépositelo en el buzón de sugerencias!!!!

"GRACIAS"

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

El plan de implementación que a continuación se presenta, muestra una guía de las actividades a desarrollar para el mejoramiento de los procesos administrativos del departamento de cuentas corrientes, dicho plan será de valiosa contribución en el fortalecimiento de los procesos administrativos y la prestación de servicios que brinda dicho departamento.

A continuación se detallan el objetivo, las actividades y recursos necesarios para la evaluación y seguimiento de la propuesta. Proporcionando al personal del departamento de cuentas corrientes los instrumentos administrativos que determinen los lineamientos y criterios necesarios para fortalecer la administración de dicho departamento.

### a) Evaluación.

- Presentación y discusión.

La propuesta será presentada y entregada a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, para que este coordine la presentación y discusión con el personal lo que permitirá evaluar la aplicabilidad de la propuesta.

- Aprobación y autorización.

Será el Gerente General de la Alcaldía, quien tendrá bajo su responsabilidad la aprobación y autorización del mismo, para que sea puesta en marcha.

- Divulgación.

En primer lugar el jefe del departamento deberá programar una reunión con todos los empleados del departamento en la cual se les proporcionará una copia del documento propuesto y su respectiva explicación.

b) Seguimiento.

- Supervisión.

Una vez puesta en marcha la propuesta, será necesario estar pendiente de su funcionamiento, porque así se podrá detectar deficiencias y por consiguiente podrán ser corregidas.

Un factor muy importante será la opinión del personal del departamento involucrado en la propuesta, porque son ellos los que podrán sugerir modificaciones y elementos que ayuden a mejorar su desempeño.

- Evaluación.

En un periodo posterior a la propuesta en marcha, se podrá realizar una evaluación al personal para verificar si la calidad en el servicio y atención al cliente ha mejorado y si los objetivos de la propuesta se están logrando.

- Actualización.

Es recomendable revisar y retroalimentar a los empleados del departamento de cuentas corrientes, el plan de mejoramiento de los procesos administrativos por lo menos dos veces al año.

- Recursos.

Para la implementación será necesario contar con recursos: humanos, materiales y financieros

- ✓ Recursos humanos:

Será necesaria la participación del gerente general, del jefe del departamento de cuentas corrientes y demás empleados dentro del departamento, por considerarse las personas encargadas en la ejecución de la propuesta.

- ✓ Recursos materiales

Las reuniones se llevarán a cabo en la sala de sesiones de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, contando con el equipo y mobiliario necesario como lo son: mesa de reunión con capacidad para una 15 personas que incluirá, sillas, pizarra acrílica y útiles necesarios como lo que son plumones, borrador etc.

- ✓ Recursos financieros.

El plan de mejoramiento de los procesos administrativos, propuesto no debe implicar elevados costos, dada la reserva del recurso financiero. Sin embargo son imprescindibles algunos gastos para la puesta en marcha del plan propuesto los cuales serán recursos propios provenientes de las tasas municipales e impuestos a comerciantes y contribuyentes del municipio, los cuales se detallan a continuación.

### Costos Totales del proyecto

RUBRO	PARCIAL	TOTAL
<b>Filosofia</b>		<b>\$315.00</b>
Enmarcación de Misión y visión	\$105.00	
Enmarcación de Objetivos	\$105.00	
Enmarcación de Valores	\$105.00	
<b>Muebles para oficina</b>		<b>\$2,201.00</b>
Escritorios	\$965.00	
Sillas	\$818.00	
Archiveros	\$418.00	
<b>Capacitaciones</b>		<b>\$1,905.00</b>
Capacitación Word	\$550.00	
Capacitación Excel	\$550.00	
Capacitación Servicio al Cliente	\$275.00	
Capacitación Trabajo en Equipo	\$275.00	
Capacitación Gerencial	\$200.00	
Capacitación Leyes Municipales	\$55.00	
<b>Bono</b>		<b>\$5,500.00</b>
Bono empleados	\$5,500.00	
<b>Buzón de Sugerencia</b>		<b>\$84.75</b>
Buzón 3 unidades	\$84.75	
<b>Incentivos no Monetarios</b>		<b>\$1,300.00</b>
Servicio de Transporte	\$600.00	
Alimentación	\$200.00	
Imprevistos (5%)	\$500.00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$11,305.75</b>

Nota:

1. Los precios incluyen IVA.
2. En el monto de imprevisto se ha considerado el 5% por alguna contingencia que se dé en la implementación del plan y por cambio de precios en algunos artículos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES.

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	semana				semana				semana				semana				semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y exposición de la propuesta a la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlan.	■	■																		
Revisión, discusión y análisis por parte del concejo municipal.			■																	
Aprobación y autorización del presupuesto por parte del concejo municipal.				■	■	■	■	■												
Puesta en marcha de la propuesta por parte de la Alcaldía.									■	■	■	■	■	■	■	■				
Evaluación y Seguimiento.									■	■	■	■	■	■	■	■				

## BIBLIOGRAFÍA

### **A. Libros**

- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8va. Edición McGraw Hill. México, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión de talento humano, (2008) 3ª Edición McGraw Hill. México.
- Díaz Callejas, Osmin E. y otros "administración de una empresa" 1985, El Salvador.
- Gomez ceja, Guillermo, "planeación y organización de Empresas" 8ª Edición, Editorial McGraw Hill. México 1993
- Hernández Sampieri, Roberto (2006) metodología de la investigación. 4ª Edición McGraw Hill. México.
- James, A. F y Charles, Wankel, "administración" 34ª Edición, México, 1989
- Koontz, Harold; "Elementos de la administración" 3ª Edición, Editorial McGraw Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición McGraw Hill. México 1999.
- Koontz, y Odonell, "Administración", 8ª Edición, Editorial McGraw Hill.
- Mercado, Salvador, " Administración aplicada teórica y practica". Primera parte, 5ª reimpression, Editorial Limusa, México.
- Mondy, R. Wayne, administración de recursos humanos, 9ª Edición, Editorial Pearson educación. México 2007.

## **B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

- Arévalo Ruano, Verónica y otros, "Diseño de un Sistema Administrativo para la Selección de Registro del Estado Familiar de la Alcaldía Municipal de San Miguel". UES, 1998
- Flores Arévalo, Ily yesenia y otros, "Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador" UES, 2000
- Hernández Gutiérrez, Marta Alicia y Otros, "Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador, UES, 1998.
- Castellón Quintanilla, Ana Liseth y otros, "Diseño de un Sistema Administrativo para fortalecer la Administración de la Alcaldía Municipal de Santa Elena, Departamento de Usulután" UES, 2007

## **C. LEYES.**

- **Constitución de la República de El Salvador**, Decreto constituyente N°38, de fecha 15 de Diciembre de 1983 Diario Oficial N° 234 publicado el 16 de Diciembre de 1983, tomo N° 281
- **Código Municipal**
- Decreto legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial N° 23, publicado el 25 de Febrero de 1986, tomo N° 290.
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**. Decretgo legislativo N°

868 de fecha 05 de Abril de 2000 Diario Oficial N° 88, publicado el 15 de Mayo de 2000, tomo N° 347.

- **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)**. Decreto legislativo N° 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial N° 52 publicado el 17 de 1987, tomo N° 294.
- **Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios**
- **(FODES)**. Decreto Legislativo No 74, de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, tomo No 300.
- **Ley General Tributaria Municipal**. Decreto legislativo N° 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N° 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, tomo N° 313.
- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador**.
- Decreto legislativo N° 1039 de fecha 29 de Abril de 2006, Diario Oficial N° 103 publicado el 06 de Junio de 2006, tomo N° 371.
- **Normas Técnicas de Control Interno** Decreto No. 15, publicadas en el Diario Oficial No. 21, Tomo 346, de fecha 31 de enero de 2000, seguirán siendo aplicadas en tanto no se emita el Reglamento a que se refiere el Art. 39 del presente Reglamento.

ANEXOS

## ANEXO 1

ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA EN EL  
DIAGNÓSTICO DEL CAPÍTULO II, GUÍA DE  
ENTREVISTAS



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



Entrevista dirigida al Gerente Financiero Administrativo de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán

**Objetivo.** Recolectar información necesaria para determinar la situación actual de los procesos administrativos del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán. La información y los resultados que se obtenga serán utilizados únicamente para fines didácticos.

1. ¿Cuenta la Alcaldía con estrategias para alcanzar los objetivos definidos? ¿Cuáles son?
2. ¿Posee la Alcaldía manuales de funciones y procedimientos que utilicen los empleados?
3. ¿Considera que el personal que ocupan los cargos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía cumplen con el perfil de puestos exigidos?
4. ¿Existe alguna manera en que se da conocer el reconocimiento del desempeño de los empleados en la Alcaldía?
5. ¿Se Capacita al personal de la Alcaldía para que desempeñen mejor su trabajo? ¿Qué tipo de Capacitación les imparten?
6. ¿Cómo evalúan el desempeño de los empleados? ¿se cuenta con un esquema de reconocimientos?
7. ¿Considera que poseen incentivos suficientes los empleados de la Alcaldía para desempeñar sus actividades de una manera eficiente y eficaz?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para coordinar con los empleados de la Alcaldía?
9. ¿Realiza sondeos continuos para saber cuáles son las necesidades de los usuarios de la Alcaldía?
10. ¿Qué tipo de comunicación utilizan para el desarrollo de las actividades de los empleados de la Alcaldía?

Espacio exclusivo del entrevistador

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

N° de entrevista \_\_\_\_\_



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



Entrevista dirigida al Jefe del departamento de cuenta corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán

**Objetivo.** Recolectar información necesaria para determinar la situación actual del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán .La información y los resultados que se obtengan serán utilizados únicamente para fines didácticos.

1. ¿Cuáles son los objetivos del departamento?
2. ¿Cuáles con estrategias para alcanzar los objetivos definidos por departamento? ¿Desde cuándo las están implementando?
3. ¿Poseen manuales de funciones y procedimientos que utilicen los empleados del departamento?
4. Considera que el personal que ocupan los cargos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía cumplen con el perfil de puestos exigidos.
5. ¿Se Capacita al personal del departamento para que desempeñen mejor su trabajo? ¿Qué tipo de Capacitación les imparten?
6. ¿poseen plan de trabajo anual para las actividades del departamento?
7. ¿Considera que poseen incentivos suficientes los empleados para desempeñar sus actividades de una manera eficiente y eficaz?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para coordinar con los empleados del departamento
9. ¿De qué forma supervisa el trabajo que realizan los empleados y con qué tipo de evaluación de desempeño los califica y Cada cuánto tiempo?
10. ¿Qué tipo de comunicación utilizan para el control de las actividades de los empleados del departamento?
11. ¿Cómo Evalúan los resultados obtenidos, en el departamento y con qué herramientas?
12. ¿Cómo califica el clima laboral en el departamento?

Espacio exclusivo del entrevistador

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

N° de entrevista \_\_\_\_\_

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES



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



**Cuestionario dirigido al personal del departamento de cuentas corrientes  
de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, La libertad**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como propósito, obtener información veraz y objetiva, que permita un mejoramiento de los procesos administrativos de los servicios prestados por el departamento de cuentas corrientes. La información proporcionada será de carácter confidencial y utilizado exclusivamente con fines académicos, por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

**Indicaciones:** A continuación se le presentan unas series de preguntas con varias opciones donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y en otros casos explicar en forma breve y concisa lo que se le pregunta.

1. Sexo

- a)  Masculino  
b)  Femenino

2. Nivel de estudio

- a)  Secundaria  
b)  Bachillerato  
c)  Técnico  
d)  Universitario

3. ¿Puesto que desempeña?

---

4. ¿Sabe cuál es la misión y visión del departamento?

- a)  Sí  
b)  No

5. ¿Conoce los objetivos y valores del departamento?

- a)  Si  
b)  No

6. ¿Está satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado?
- a)  Sí
  - b)  No

Porque \_\_\_\_\_

7. ¿Sabe si existe un organigrama en el departamento?
- a)  Si
  - b)  No
8. ¿Cómo clasifica su ambiente laboral de trabajo?
- a)  Muy bueno
  - b)  Bueno
  - c)  Regular
  - d)  Inadecuado
9. ¿Considera que las condiciones ambientales en el departamento, son las adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades?
- a)  Si
  - b)  No
10. ¿Ha recibido alguna capacitación?
- a)  Si
  - b)  No
11. Si su respuesta a la pregunta anterior, fue positiva ¿En qué área lo capacitaron?
- a)  Servicio al cliente
  - b)  Liderazgo
  - c)  Informática
  - d)  Otros
  - e)  Ninguna de las anteriores
12. ¿En el puesto que desempeña, se le han definido sus funciones y procedimientos?
- a)  Si
  - b)  No
13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿De qué manera se los han definido? Explique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Posee documentos técnicos (manuales) para la realización de sus actividades?

- a)  Si
- b)  No

15. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, señale ¿Cuál de los siguientes manuales posee?

- a)  Manual de organización
- b)  Manual de descripción de puesto
- c)  Manual de procedimientos
- d)  Otros
- e)  Ninguno de los anteriores
- f) Especifique \_\_\_\_\_

16. ¿De qué forma el jefe ejerce la comunicación en el departamento?

- a)  Carteles
  - b)  Circulares
  - c)  Memorándum
  - d)  Verbalmente
  - e)  Correo electrónico
  - f)  Otros.
- Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Señale cuáles de los siguientes incentivos recibe por hacer bien su trabajo?

- a)  Prestaciones
- b)  Ascensos
- c)  Capacitación
- d)  Reconocimiento Individual
- e)  Reconocimiento Colectivo
- f)  Buen trato

18. ¿Para realizar su trabajo, normalmente recibe órdenes de?

- a)  Gerente del departamento
  - b)  Jefe inmediato
  - c)  Otros.
- Especifique \_\_\_\_\_

19. Señale cuál de las siguientes alternativas, identifica como problema principal, que afecte su eficiencia.

- a)  Falta de capacitación
- b)  Falta de incentivos
- c)  Falta de recursos financieros
- d)  Mobiliario y equipo
- e)  Otros.
- f) Especifique \_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para el desarrollo de sus actividades?

- a)  Verbal
- b)  Escrito
- c)  Correo electrónico
- d)  Otros. Especifique \_\_\_\_\_

21. ¿Para usted que significa servicio y atención al cliente?

- a)  Una sonrisa amable
- b)  Buena comunicación con el contribuyente
- c)  Respeto al contribuyente
- d)  Ser sociable
- e)  Todas las anteriores

22. ¿Cree que es importante la atención y el servicio al cliente en el departamento?

- a)  Si
- b)  No

Porque \_\_\_\_\_

23. ¿Cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?

- a)  Si
- b)  No

24. ¿Si su respuesta fue negativa, que tipos de recursos necesita?

- a)  Recursos técnicos
- b)  Recursos humanos
- c)  Mejores instalaciones
- d)  Mobiliario y equipo
- e)  Otros. Especifique \_\_\_\_\_

25. ¿Considera que la amabilidad, rapidez y cortesía son factores importantes a la hora de brindar un buen servicio al cliente?

- a)  Si
- b)  No

Porque

\_\_\_\_\_

Espacio exclusivo del encuestador

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Nº 1/1

“Gracias por su colaboración pase un feliz día”

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA  
ALCALDÍA DE ANTIGUO CUSCATLÁN



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

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



**Cuestionario dirigido al usuario del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán, La libertad**

**Objetivo:** conocer la satisfacción de los contribuyentes y opinión acerca de la calidad en los servicios prestados que reciben por parte del departamento de Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán.

**Indicaciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas con varias opciones donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y en otros casos explicar en forma breve y concisa lo que se le pregunta.

1. Sexo
  - a)  Masculino
  - b)  Femenino
  
2. ¿Reside usted en el municipio de Antigua Cuscatlán?
  - a)  Si
  - b)  No
  
3. ¿Con que frecuencia visita el departamento de cuentas corrientes para solicitar los servicios del departamento de cuentas corrientes?
  - a)  Mensualmente
  - b)  Trimestralmente
  - c)  Semestralmente
  - d)  Anualmente
  
4. ¿Cómo considera el trato que se le brinda en el departamento de cuentas corrientes?
  - a)  Malo
  - b)  Bueno
  - c)  Muy bueno
  - d)  Regular
  - e)  Excelente

5. ¿Considera que el personal del departamento de cuentas corrientes efectúa adecuadamente su trabajo?

- a)  Si
- b)  No

Porque

---

6. ¿Cómo considera la calidad en el servicio al cliente, que le brinda el personal del departamento de cuentas corrientes?

- a)  Malo
- b)  Bueno
- c)  Muy bueno
- d)  Regular
- e)  Excelente

7. ¿Qué resultados espera usted como usuario del departamento de cuentas corrientes al solicitar un servicio?

- a)  Atención rápida en el servicio
- b)  Buen trato por parte del personal
- c)  Servicios más eficientes
- d)  Otros. Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que las instalaciones del departamento de cuentas corrientes es el adecuado para recibir un buen servicio?

- a)  Totalmente de acuerdo
- b)  De acuerdo
- c)  En desacuerdo

9. ¿Ha recibido un algún tipo de orientación cuando solicita los servicios del departamento de cuentas corrientes?

- a)  Siempre
- b)  No siempre
- c)  De vez en cuando
- d)  Nunca

10. ¿Al presentarse al departamento de cuentas corrientes el personal se muestra de manera amable y cordial?

- a)  Siempre
- b)  A veces
- c)  Nunca

11. ¿Ha presentado algún inconveniente en los servicios prestados por parte del departamento de cuentas corrientes?

a)  Si

b)  No

12. Si su respuesta anterior fue Si, ¿cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado?

a)  Demora en los servicios solicitados

b)  Mala atención por parte del empleado

c)  No ha dado solución al problema presentado

13. ¿Cuándo usted solicita los servicios del departamento de cuentas corrientes, cuánto tiempo aproximadamente espera por dichos servicios?

De 5 a 10 minutos	
De 11 a 20 minutos	
De 21 a 30 minutos	
Más de 30 minutos	

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

a)  Si

b)  No

15. ¿Está de acuerdo usted con el horario de atención al cliente en el departamento de cuentas corrientes?

a)  Si

b)  No

Porque \_\_\_\_\_

16. ¿Los empleados del departamento de cuentas corrientes poseen los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas?

a)  Si

b)  No

Porque \_\_\_\_\_

Espacio exclusivo del encuestador

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Nº 1/1

“Gracias por su colaboración pase un feliz día”

ANEXO 4

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## A. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.



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



**Objetivo.** Recolectar información necesaria para determinar la situación actual de los procesos administrativos de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán. La información y los resultados que se obtengan serán utilizados únicamente para fines didácticos.

1. ¿Cuenta la Alcaldía con estrategias para alcanzar los objetivos definidos? ¿Cuáles son?

Actualmente la Alcaldía cuenta con un plan estratégico para cinco años, en este momento todavía se está trabajando con dicho plan, ya que estará en vigencia hasta el próximo año; anualmente la Alcaldía actualiza el Programa Anual de Trabajo, en donde se detallan lo que son los objetivos que posee la Alcaldía.

2. ¿Posee la Alcaldía manuales de funciones y procedimientos que utilicen los empleados?

La Alcaldía posee manuales a nivel general y específico, para cada puesto de trabajo en donde se detallan cada una de las funciones según sea el puesto de trabajo, así mismo el departamento de cuentas corrientes posee manual, para cada empleado y se actualiza dependiendo la necesidad según las normas técnicas. Los manuales son revisados cada dos años por las comisiones de la Alcaldía del área legal.

3. ¿Considera que el personal que ocupan los cargos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía cumplen con el perfil de puestos exigidos?

Las personas que ocupan los puestos laborales del departamento de cuentas corrientes cumplen con el perfil, y en casos especiales cuando es personal nuevo, estos son capacitados con sus compañeros si no están listos en tres meses pues se pasan a otra unidad.

4. ¿Existe alguna manera en que se da conocer el reconocimiento del desempeño de los empleados en la Alcaldía?

No, actualmente la Alcaldía no posee ninguna manera de cómo incentivar el reconocimiento de desempeño de los empleados. Por el momento no se practica.

5. ¿Se Capacita al personal de la Alcaldía para que desempeñen mejor su trabajo? ¿Qué tipo de Capacitación les imparten?

La Alcaldía capacita a todo el personal ya que por normas ya establecidas son de carácter obligatorio, se cuenta con un plan de capacitación en general. En donde se capacita cuando el personal lo necesita, y específicamente en el área de sistemas por las actualizaciones de los programas que se utilizan en el departamento de cuentas corrientes.

6. ¿Cómo evalúan el desempeño de los empleados? ¿se cuenta con un esquema de reconocimientos?

La ley de la carrera Administrativa manda que se evalúe por lo menos una vez por año al personal, pero en la Alcaldía se realiza dos veces al año.

7. ¿Considera que poseen incentivos suficientes los empleados de la Alcaldía para desempeñar sus actividades de una manera eficiente y eficaz?

No, la alcaldía no posee ningún tipo de incentivos relacionados con el desempeño de los empleados.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para coordinar con los empleados de la Alcaldía?

En la Alcaldía se cuenta con varios medios de comunicación por correo y por memorándum en ocasiones de manera verbal para coordinar algunas situaciones.

9. ¿Realiza sondeos continuos para saber cuáles son las necesidades de los usuarios de la Alcaldía?

No, cada departamento realiza lo que creen conveniente si no hay quejas no hay problema.

10. ¿Qué tipo de comunicación utilizan para el desarrollo de las actividades de los empleados de la Alcaldía?

Verbal, correo electrónico y memorándum.

11. ¿Cómo califica el clima laboral en la Alcaldía?

En la Alcaldía el ambiente laboral no es bueno pues existe mucha desconfianza entre compañeros de trabajo, eso creo que genera un poco de descontento entre los empleados pues no sabemos si son o no confiables.

## B. ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CUENTA CORRIENTES DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.



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



**Objetivo.** Recolectar información necesaria para determinar la situación actual del departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán. La información y los resultados que se obtengan serán utilizados únicamente para fines didácticos.

1. ¿Cuáles son los objetivos del departamento?

En el departamento no existen objetivos, trabajamos basándonos en un plan anual que existe para realizar nuestras actividades en donde están plasmados, objetivos, estrategias y metas para cumplimiento de dicho plan.

2. ¿Cuáles son las estrategias para alcanzar los objetivos definidos por departamento? ¿Desde cuándo las están implementando?

A nivel de departamento no contamos con estrategias

3. ¿Poseen manuales de funciones y procedimientos que utilicen los empleados del departamento?

Si existen manuales de funciones y procedimientos el cual los empleados utilizan para el desarrollo de su trabajo, a cada empleado se les dan lineamientos sobre sus funciones

4. Considera que el personal que ocupan los cargos en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía cumplen con el perfil de puestos exigidos.

Sí, el personal del departamento cumple con el perfil de puesto requerido.

5. ¿Se Capacita al personal del departamento para que desempeñen mejor su trabajo? ¿Qué tipo de Capacitación les imparten?

Si, se capacita al personal, en el departamento se trabaja con un sistema el cual se llama SAFIMU que es un sistema integrado y se capacita solo si hay actualizaciones. También se capacita en servicio al cliente y liderazgo para jefaturas.

6. ¿Poseen plan de trabajo anual para las actividades del departamento?

Si existe un plan anual se tiene en digital e impreso y cada año se revisa.

7. ¿Considera que poseen incentivos suficientes los empleados para desempeñar sus actividades de una manera eficiente y eficaz?

No, los empleados no cuentan con ningún incentivo, no hay una iniciativa.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para coordinar con los empleados del departamento

Existe un correo interno dentro del palacio, también por teléfono.

9. ¿De qué forma supervisa el trabajo que realizan los empleados y con qué tipo de evaluación de desempeño los califica y cada cuánto tiempo?

Se supervisa al azar de forma periódica por medio de la observación y confrontación de datos. Se evalúan dos veces al año para ver sus fortalezas y debilidades y los empleados hacen una nota de compromiso para mejorar las debilidades que presentan.

10. ¿Qué tipo de comunicación utilizan para el control de las actividades de los empleados del departamento?

Se transmiten por correo interno, por teléfono.

11. ¿Cómo Evalúan los resultados obtenidos, en el departamento y con qué herramientas?

Evaluamos a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

12. ¿Cómo califica el clima laboral en el departamento?

Muy bueno.

**C. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN.**

**Pregunta N° 1**

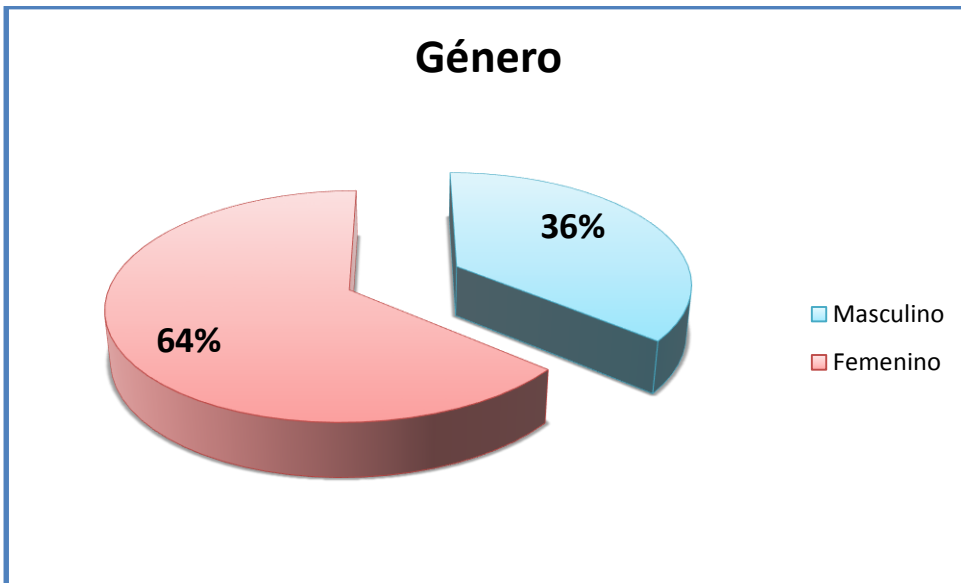
**¿Sexo?**

**Objetivo:** Conocer el género de los empleados que laboran en el departamento.

**Tabla # 1**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Masculino	4	36%
Femenino	7	64%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 1**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos la mayoría de las contrataciones para laborar en el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía de Antigua Cuscatlán, son mujeres.

## Pregunta N° 2

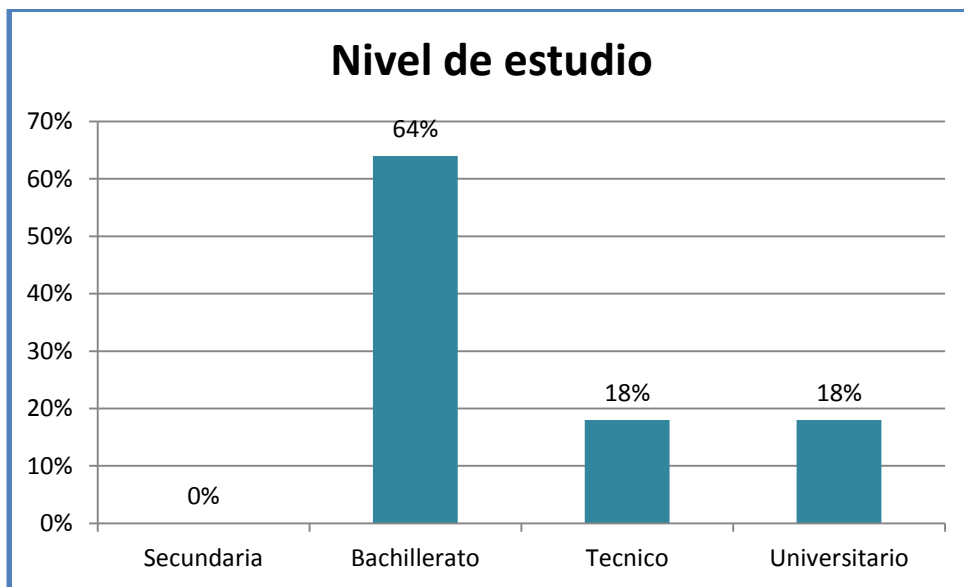
### 1. Nivel de estudio

**Objetivo:** Conocer el nivel de estudio del personal que labora en el departamento.

**Tabla # 2**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Secundaria	-	-
Bachillerato	7	64%
Técnico	2	18%
Universitario	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 2**



**Comentario:** La mayoría de la fuerza laboral de la Institución tienen el nivel de bachiller y en su minoría Técnicos o Universitarios.

### Pregunta N° 3

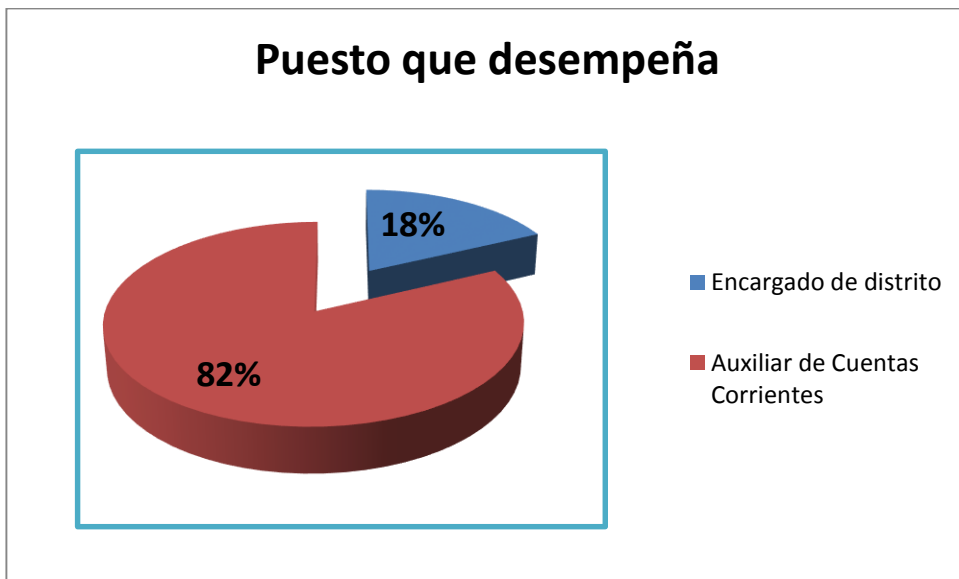
#### ¿Puesto que desempeña?

**Objetivo:** Identificar el puesto de trabajo que ocupan los empleados del departamento de Cuentas Corrientes

**Tabla # 3**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Encargado de distrito	2	18%
Auxiliar de Cuentas Corrientes	9	82%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 3**



**Comentario:** Debido a la estructura del departamento de Cuentas Corrientes la mayoría de los empleados son colaboradores del departamento de cuentas corrientes y encargados de los distritos ubicados en Merliot y Santa Elena debido a que el departamento tiene dos unidades descentralizadas para el beneficio del usuario.

**Pregunta N° 4**

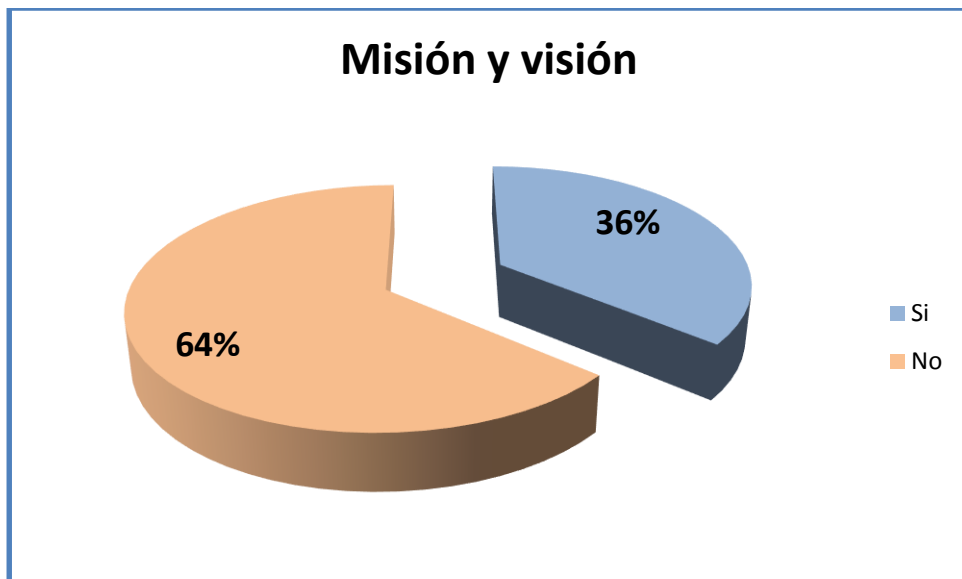
**¿Conoce cuál es la misión y visión del departamento?**

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen la visión y misión del departamento.

**Tabla # 4**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 4**



**Comentario:** Se determinó que en su mayoría los empleados desconocen la Misión y Visión del departamento, esto se debe a que no poseen algún documento donde estén plasmadas.

### Pregunta N ° 5

#### ¿Conoce los objetivos y valores del departamento?

**Objetivo:** Identificar si los empleados del departamento conocen los objetivos y valores del departamento.

**Tabla # 5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	4	36%
No	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 5**



**Comentario:** Debido a que no se poseen documentos en los que este plasmado los Objetivos y Valores en su mayoría los empleados los desconocen.

### Pregunta N°6

¿Está satisfecho con la responsabilidad que se le han asignado?

**Objetivo:** Conocer si los empleados se sienten satisfechos con la responsabilidad que les ha sido asignada.

**Tabla # 6**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	10	90%
No	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 6**



**Comentario:** Según la información obtenida se determina que las responsabilidades están dadas como corresponde según puestos de trabajo.

**Pregunta N° 7**

**¿Sabe si existe un organigrama en el departamento?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados saben de la existencia de un organigrama en el departamento.

**Tabla # 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	-	-
No	11	100%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 7**



**Comentario:** Los empleados desconocen la existencia de un organigrama en el departamento.

Esto se debe a que no existe un organigrama en el departamento.

### Pregunta N° 8

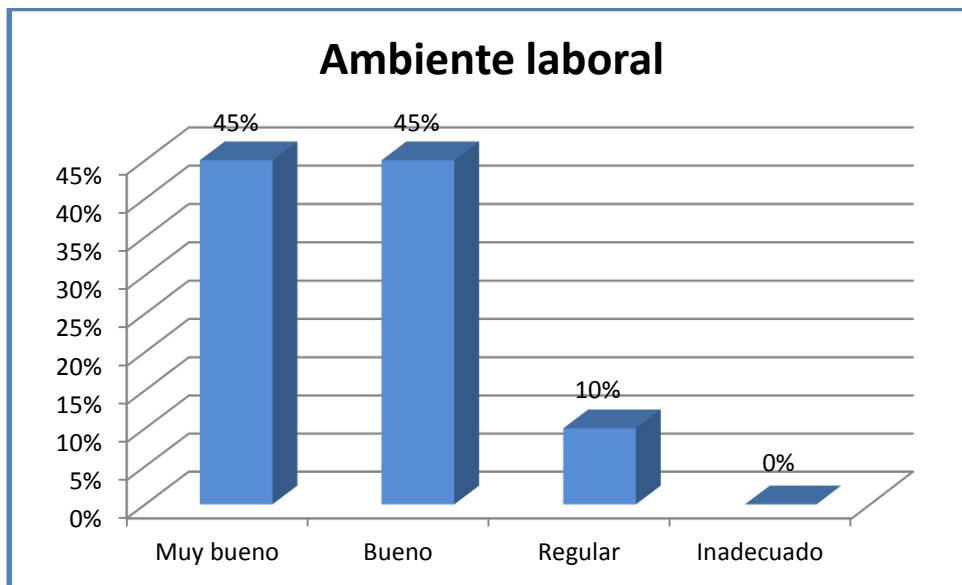
¿Cómo clasifica el ambiente laboral en su trabajo?

**Objetivo:** Conocer como es el ambiente laboral en el departamento.

**Tabla # 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Muy bueno	5	45%
Bueno	5	45%
Regular	1	10%
Inadecuado	-	-
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 8**



**Comentario:** La mayoría de empleados clasifican el ambiente laboral en el departamento en aceptable.

### Pregunta N° 9

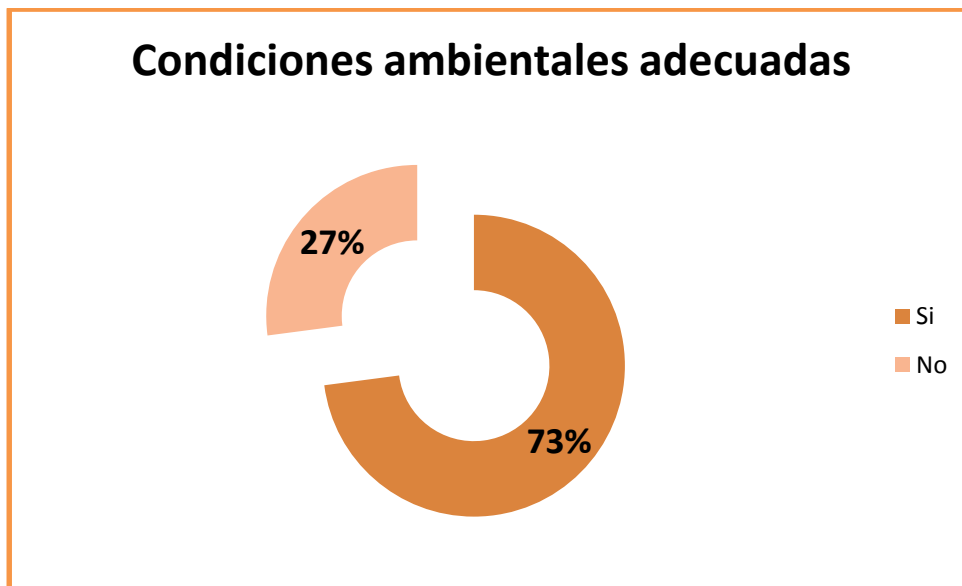
**¿Considera que las condiciones ambientales en el departamento son las adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades?**

**Objetivo:** Conocer si las condiciones ambientales son las adecuadas para que el personal desarrolle bien sus funciones.

**Tabla # 9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 9**



**Comentario:** La mayoría de empleados opinaron que las condiciones de trabajo en el departamento son las adecuadas, pero los empleados destacados en el distrito de Merliot no están de acuerdo con las condiciones en que desarrollan sus actividades, pues el espacio de trabajo es reducido.

**Pregunta N° 10**

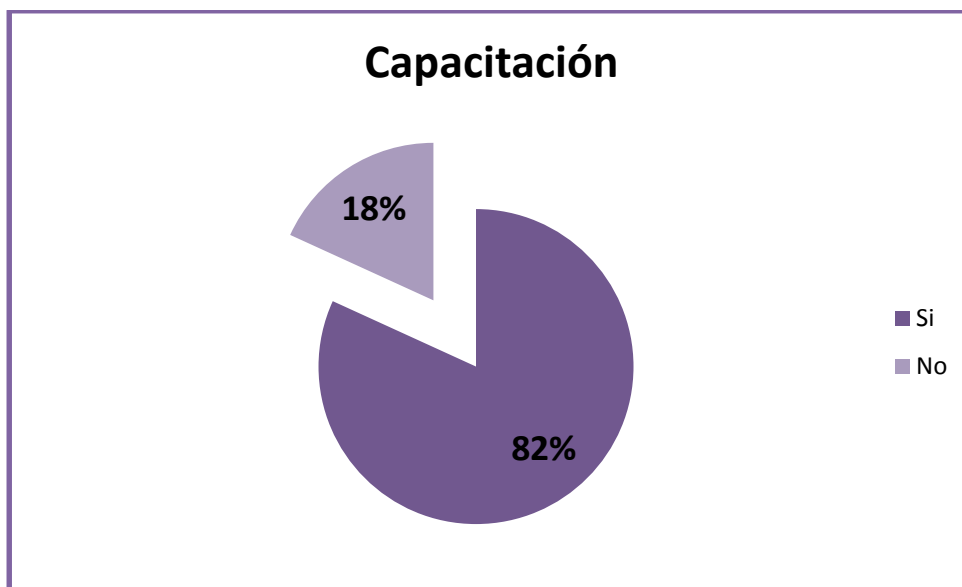
**¿Ha recibido alguna capacitación?**

**Objetivo:** Determinar si los empleados reciben capacitación.

**Tabla # 10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	9	82%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 10**



**Comentario:** Según los datos obtenidos se determinaron que la mayoría de empleados reciben capacitación sobre sistema de cuentas corrientes (únicamente), ya que por normas establecidas son de carácter obligatorio, en donde la Alcaldía cuenta con un plan de capacitación en general, sin embargo no reciben capacitación en temas técnicos de ofimática, motivacionales y en liderazgo.

### Pregunta N° 11

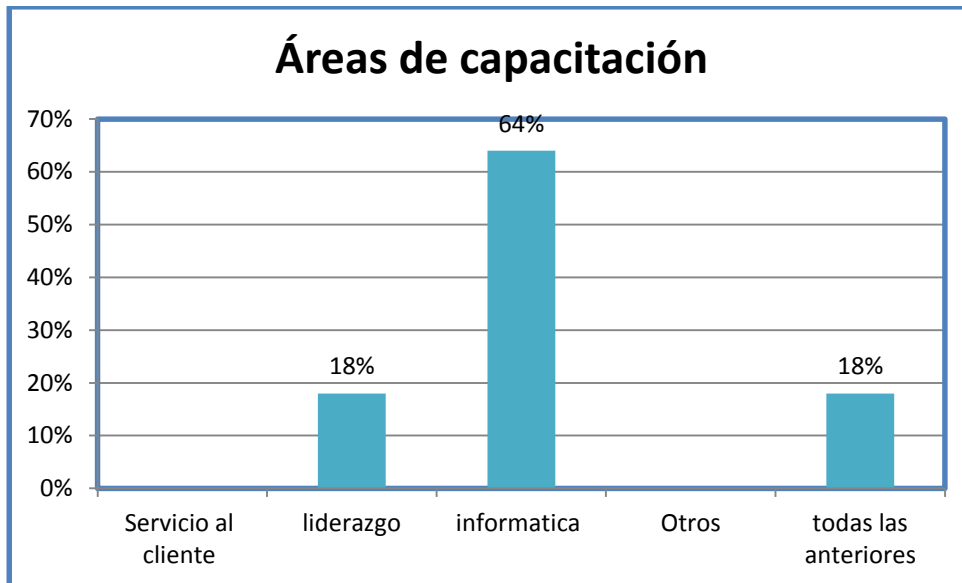
Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en qué áreas lo capacitaron?

**Objetivo:** Identificar las áreas en que el personal del departamento ha sido capacitado.

Tabla # 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Servicio al cliente	-	-
Liderazgo	2	18%
Informática	7	64%
Otros	-	-
Ninguna de las anteriores	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 11



**Comentario:** Se determinó que la mayoría de empleados recibieron capacitación en el área informática sobre el Sistema de Administración Integrado Municipal, sin embargo unos cuantos recibieron capacitación sobre liderazgo.

### Pregunta N° 12

¿En el puesto que desempeña, se le han definido sus funciones y procedimientos?

**Objetivo:** conocer si los empleados tienen bien definidas sus funciones y procedimientos para desempeñar bien su trabajo.

Tabla # 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	9	82%
No	2	18%
TOTAL	11	100%

Gráfico # 12



**Comentario:** La mayoría de empleados tienen definido sus funciones y procedimientos para realizar sus actividades, sin embargo es necesario retroalimentar.

**Pregunta N° 13**

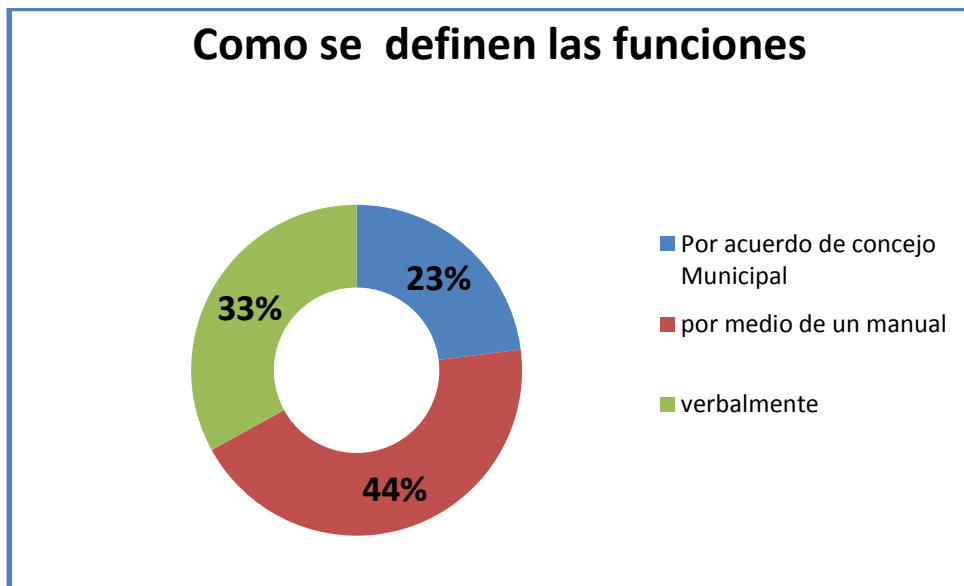
**Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿De qué manera se los han definido?**

**Objetivo:** Conocer el medio por el cual a los empleados les han sido definidas sus funciones.

**Tabla # 13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Por acuerdo de concejo Municipal	2	23%
por medio de un manual	4	44%
verbalmente	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 13**



**Comentario:** La mayoría de empleados se les da a conocer sus funciones y procedimientos por medio de manuales administrativos, otros manifestaron que de manera verbal, y por medio de acuerdo de concejo municipal. Por esta razón los empleados no tienen claras sus funciones a desempeñar y es donde presentan vacíos a la hora de realizar sus actividades laborales.

#### Pregunta N° 14

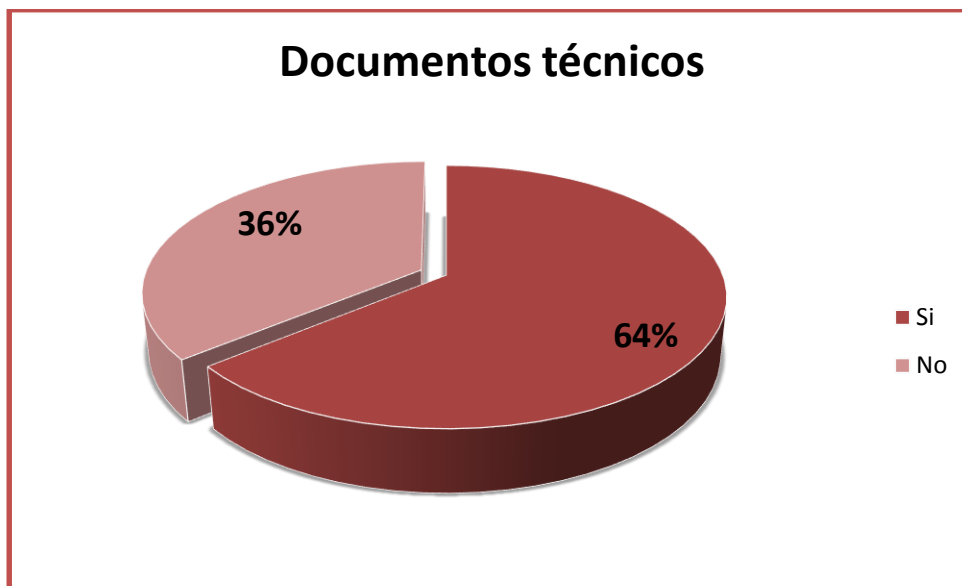
**¿Posee documentos técnicos (manuales) para la realización de sus actividades?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados poseen herramientas administrativas que les ayuden a realizar bien sus actividades asignadas.

**Tabla # 14**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	7	64%
No	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 14**



**Comentario:** Se determinó que el departamento de cuentas corrientes posee el manual de procedimientos, sin embargo en el distrito de Merliot los empleados manifestaron no contar con manuales para el desarrollo de sus funciones. Por lo tanto es necesario que todos los empleados de los diferentes distritos tengan la misma información ya que son las mismas funciones a desarrollar en los tres distritos.

### Pregunta N° 15

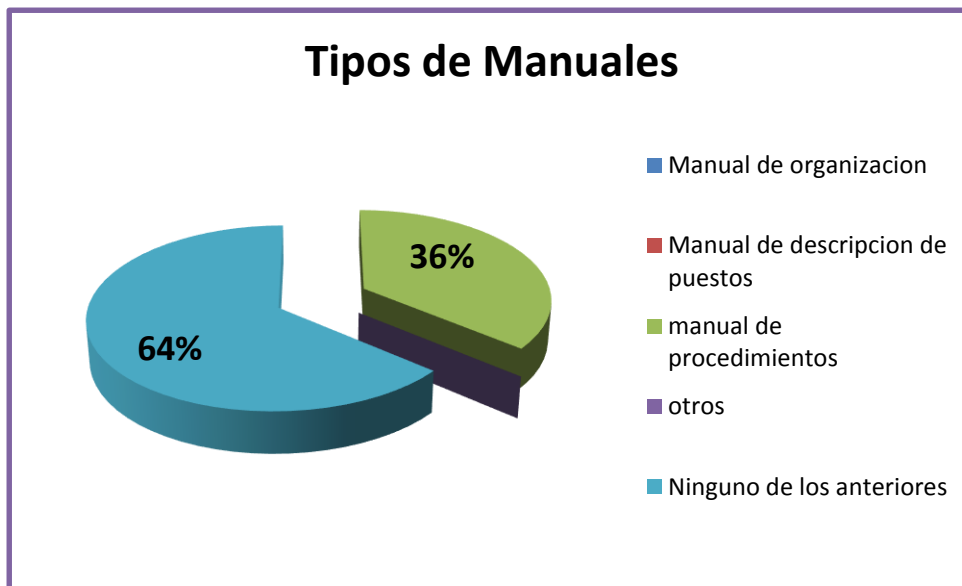
Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva señale ¿Cuál de los siguientes manuales posee?

Objetivo: conocer cuáles son los manuales administrativos que poseen los empleados

Tabla # 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Manual de organización	-	-
Manual de descripción de puestos	-	-
Manual de procedimientos	4	36%
Otros	-	-
Ninguno de los anteriores	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 15



**Comentario:** Con base a los resultados obtenidos se determinó que la mayoría de los empleados no cuenta con ningún tipo de manual administrativo, mientras que la otra parte de los empleados cuentan solo con manual de procedimientos para el desarrollo de sus funciones. Al no contar con los documentos impresos los empleados tienden a confundir el tipo de manual con los que la alcaldía cuenta.

## Pregunta 16

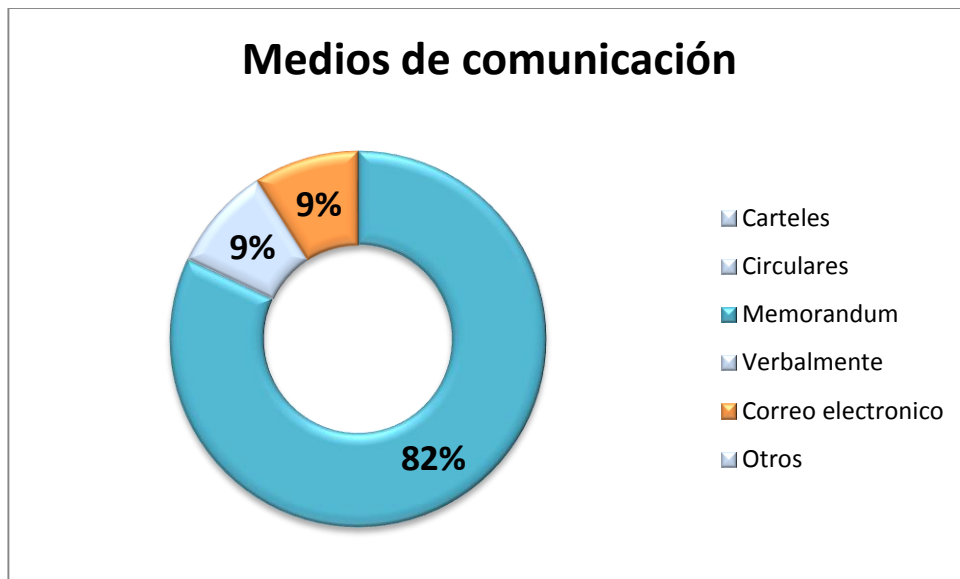
### ¿De qué forma el jefe ejerce la comunicación en el departamento?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los medios de comunicación que el jefe del departamento utiliza para comunicarse con los empleados.

Tabla # 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Carteles	-	-
Circulares	-	-
Memorándum	9	82%
Verbalmente	1	9%
Correo electrónico	1	9%
Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 16



**Comentario:** Los empleados manifestaron utilizar los medios de comunicación: Memorándum, verbalmente y por correo electrónico para comunicarse con el jefe en el departamento y los dos distritos externos que existen. La comunicación en el departamento necesita mejorar ya que la comunicación es vital para el buen desarrollo de las actividades.

### Pregunta N° 17

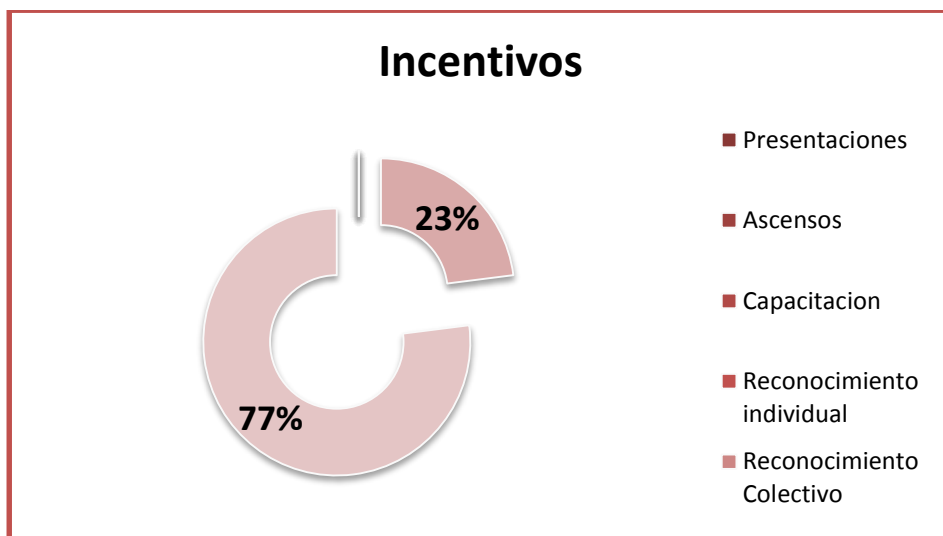
¿Señale cuáles son los incentivos que recibe por hacer bien su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados reciben incentivos por su buen desempeño de trabajo.

Tabla # 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Presentaciones	-	-
Ascensos	-	-
Capacitación	-	-
Reconocimiento individual	-	-
Reconocimiento Colectivo	-	-
Buen trato	3	23%
Ninguno	8	77%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 17



**Comentario:** Con base a la información recolectada en la investigación la mayoría de empleados manifestaron que no reciben ningún tipo de incentivos por hacer bien su trabajo, sin embargo fueron pocos los empleados que manifestaron recibir un buen trato. Por ello es necesario crear un plan de incentivos para que el personal se sienta motivado y brinde un mejor servicio.

### Pregunta N° 18

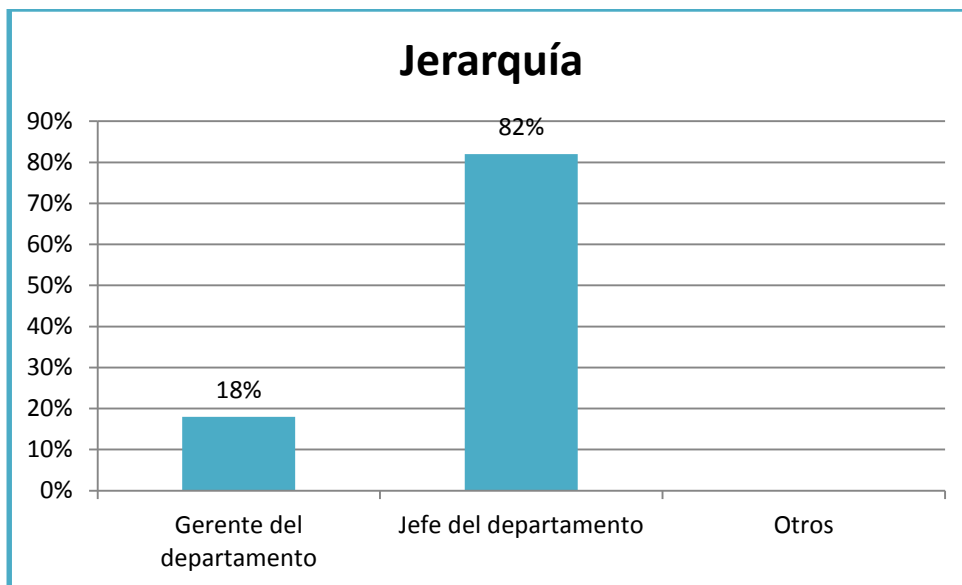
¿Para realizar su trabajo, de quien recibe órdenes normalmente?

**Objetivo:** Conocer por medio de que personas los empleados reciben órdenes para realizar sus actividades.

Tabla # 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Gerente del departamento	2	18%
Jefe del departamento	9	82%
Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 18



**Comentario:** Se determinó que la mayoría de los empleados del departamento de cuentas corrientes reciben órdenes del jefe del departamento, incluyendo los encargados de los distritos. Los encargados del departamento reciben órdenes del gerente general y los auxiliares de los encargados de distritos de esta manera están bien ya que no hay duplicidad de mando.

### Pregunta N° 19

Señale cuál de las siguientes alternativas identifica como problema principal que afecte su eficiencia.

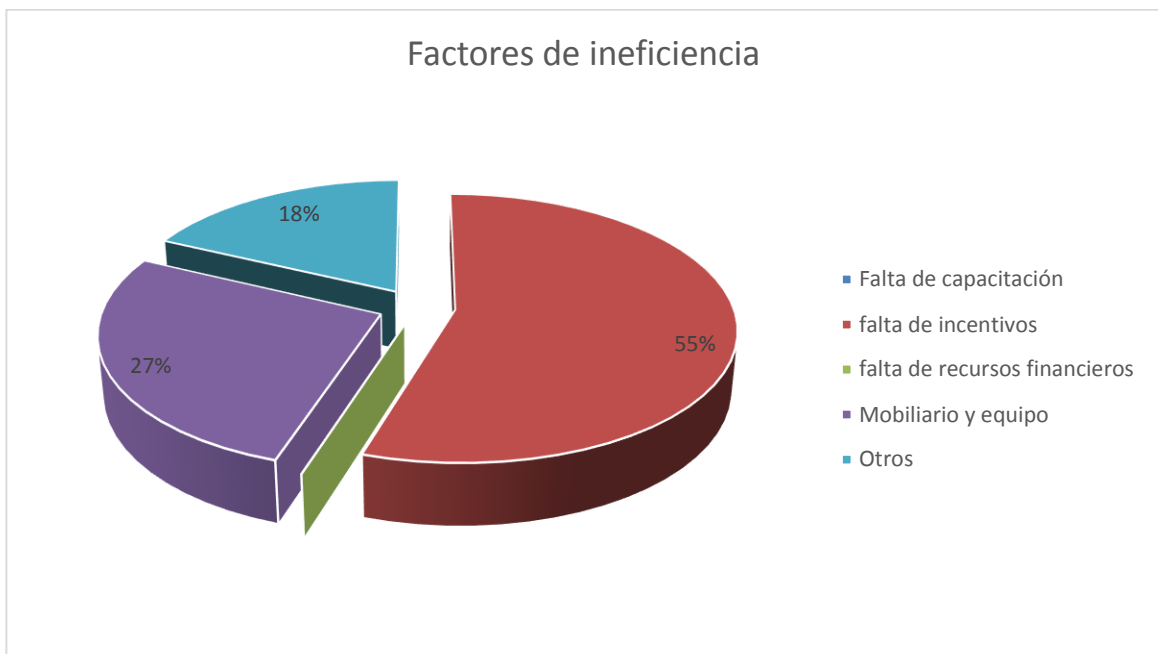
#### Objetivo:

Identificar los principales problemas en que afectan la eficiencia de los empleados para realizar sus actividades asignadas.

Tabla # 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Falta de capacitación	-	-
falta de incentivos	6	55%
falta de recursos financieros	-	-
Mobiliario y equipo	3	27%
Otros	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 19



**Comentario:** La mayoría de los empleados manifestaron que su eficiencia se ve afectada debido a la falta de incentivos, mientras otros empleados manifestaron que es la falta de Mobiliario y equipo, sin embargo los empleados ubicados en el distrito de Merliot mencionaron que las instalaciones no son las adecuadas para realizar su trabajo con eficiencia y brindar un servicio de calidad.

**Pregunta N° 20**

**¿Qué tipo de comunicación utiliza para el desarrollo de sus actividades?**

**Objetivo:** Identificar cuáles son los medios de comunicación utilizados en el departamento.

**Tabla # 20**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Verbal	-	-
Escrito	-	-
Correo electrónico	-	-
Todos los anteriores	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 20**



**Comentario:** Los empleados manifestaron utilizar todos los tipos de comunicación: verbal, escrito y correo electrónico para comunicarse con el jefe del departamento. Con los datos recolectados puede observarse que dentro de cada distrito existe una buena comunicación entre los encargados de distritos y los auxiliares.

### Pregunta N° 21

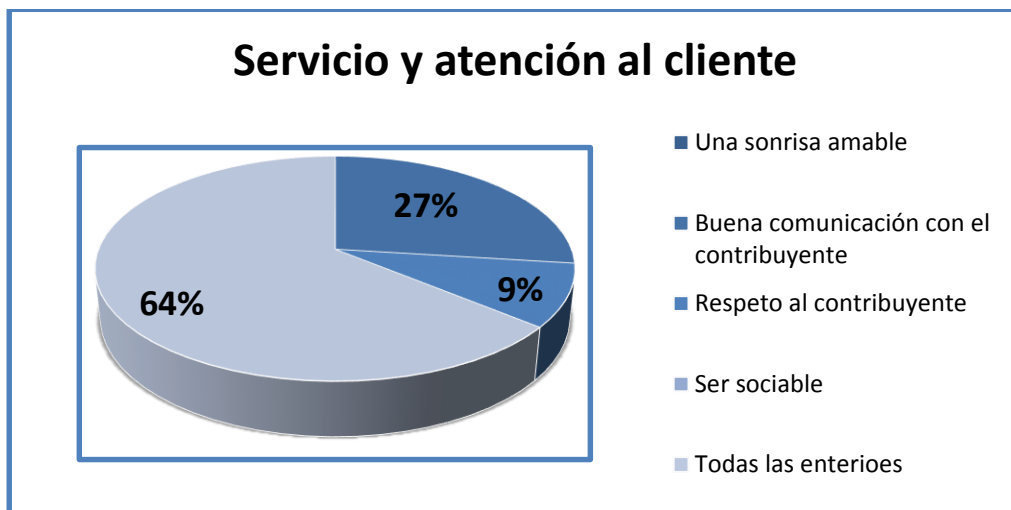
¿Para usted que significa servicio y atención al cliente?

**Objetivo:** Saber si los empleados conocen el significado de servicio y atención al cliente.

Tabla # 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Una sonrisa amable	-	-
Buena comunicación con el contribuyente	3	27%
Respeto al contribuyente	1	9%
Ser sociable	-	-
Todas las anteriores	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 21



**Comentario:** La mayor parte de los empleados conoce el significado de servicio y atención al cliente y su importancia ya que en su mayoría determinaron que todas las alternativas son esenciales. De acuerdo a estos resultados el servicio al cliente debería ser de calidad ya que los empleados tienen una base de lo que requiere el servicio y atención al cliente.

### Pregunta N° 22

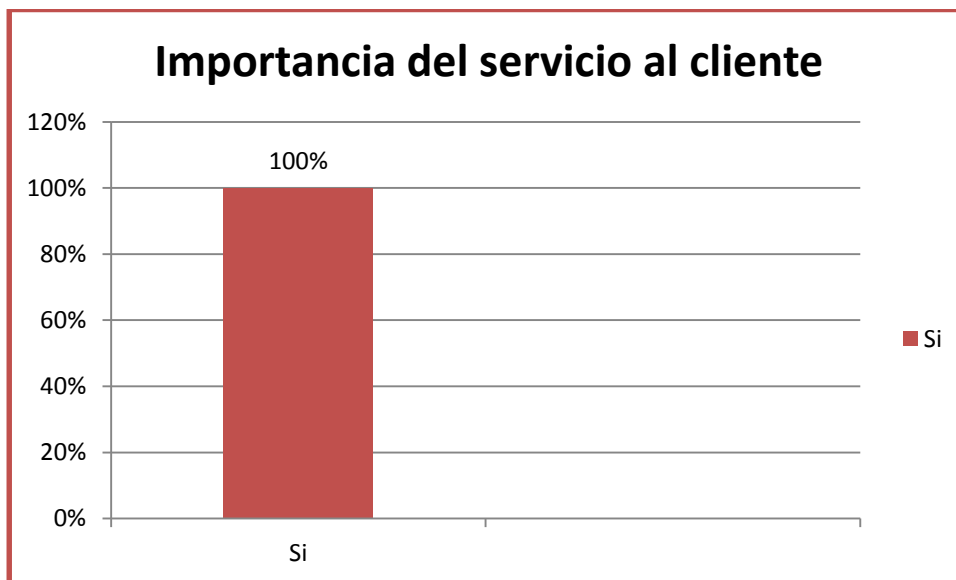
¿Cree usted que es importante la atención y el servicio al cliente en el departamento?

**Objetivo:** Conocer si los empleados saben lo importante que es el servicio y atención al cliente en el departamento.

Tabla # 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	11	100%
No	-	-
TOTAL	11	100%

Gráfico # 22



**Comentario:** Según los datos obtenidos todos los empleados están conscientes de la importancia del servicio y atención al cliente en el departamento, pues es un factor clave para ellos ya que la atención que recibe el usuario, es la imagen del departamento como tal.

### Pregunta N°23

**¿Cuenta con los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados del departamento poseen los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente.

**Tabla # 23**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100%

**Gráfico # 23**



**Comentario:** Con base a los datos obtenidos la mayoría de empleados cuentan con los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente, Pues solo teniendo todos los recursos como mobiliario y equipo, buenas instalaciones, podrán ofrecer un excelente servicio y atención al usuario.

### Pregunta N° 24

¿Si su respuesta anterior fue negativa, que tipos de recursos necesita?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los recursos que necesitan los empleados para la realización de sus actividades.

Tabla # 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Recursos técnicos	-	-
Recursos humanos	-	-
Mejores instalaciones	-	-
Mobiliario y Equipo	3	100%
Otros	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 24



**Comentario:** Los empleados manifestaron que el recurso que necesitan es mobiliario y equipo para poder realizar de forma eficiente su trabajo. Los empleados que manifiestan estas necesidades son los del distrito de Merliot debido a que no cuentan los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

### Pregunta N° 25

¿Considera que la amabilidad, rapidez y cortesía son factores importantes a la hora de brindar un buen servicio al cliente?

**Objetivo:** Identificar si el empleado considera importantes estos factores para brindar al cliente un buen servicio.

Tabla # 25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	11	100%
No	-	-
TOTAL	11	100%

Gráfico # 25



**Comentario:** Según los datos recolectados todos los empleados del departamento están de acuerdo que la amabilidad, rapidez y cortesía son factores importantes a la hora de brindar un buen servicio. Razón por la cual el departamento debería de brindar un servicio de calidad, ya que los empleados tienen conocimiento de los factores que determinan un buen servicio.

**B. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ANTIGUO CUSCATLÁN.**

**Pregunta N° 1.**

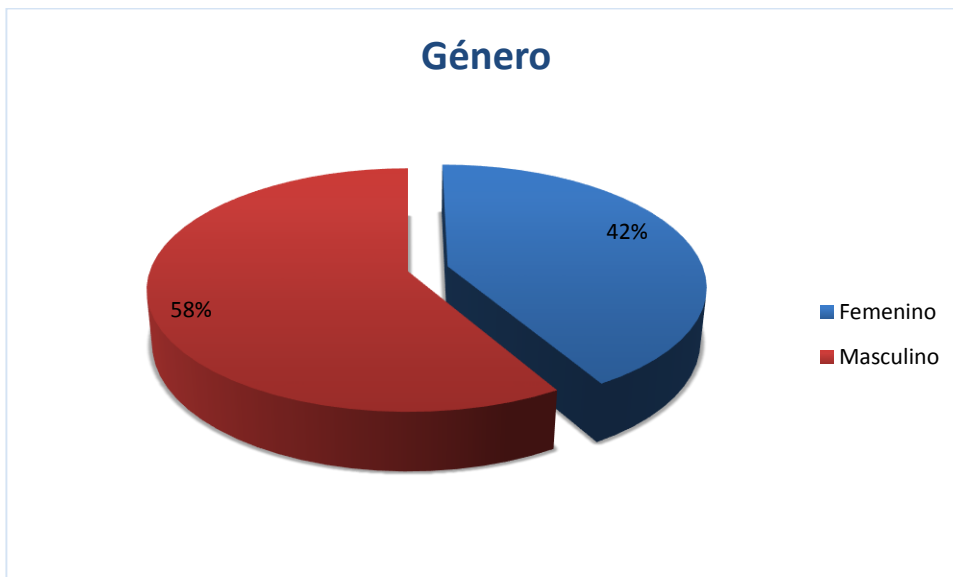
Sexo

**Objetivo:** Conocer el género de los usuarios que visitan el departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 1.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Femenino	40	42%
Masculino	56	58%
Total	96	<b>100%</b>

**Gráfico # 1.**



**Comentario:** Se observa un equilibrio en la solicitud de servicios de ambos géneros.

**Pregunta N° 2.**

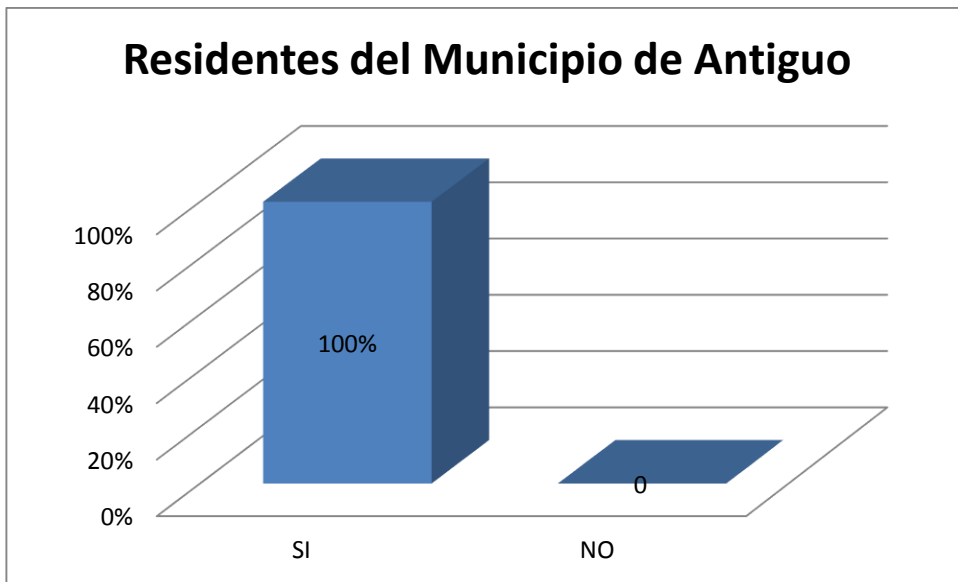
¿Reside usted en el Municipio de Antiguo Cuscatlán?

**Objetivo:** conocer si todos los usuarios que visitan la alcaldía residen en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

**Tabla # 2.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	96	100%
NO	-	-
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 2.**



**Comentario:** Se determinó que todos los usuarios del departamento de cuentas corrientes son residentes del Municipio de Antiguo Cuscatlán.

### Pregunta N° 3.

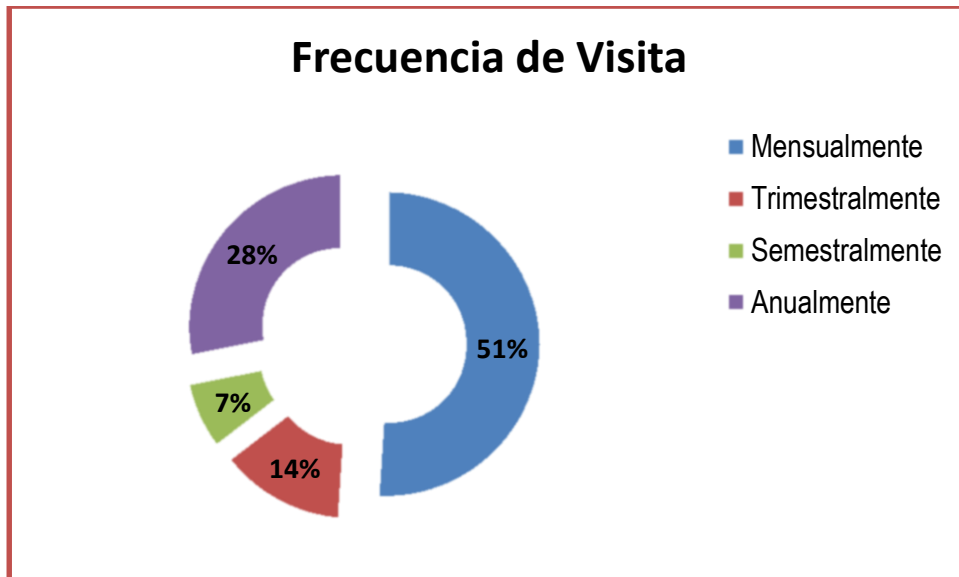
¿Con que frecuencia visita el departamento de cuentas corrientes para solicitar los servicios de dicho departamento?

**Objetivos:** Determinar con qué frecuencia los usuarios solicitan los servicios del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 3.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Mensualmente	49	51%
Trimestralmente	13	14%
Semestralmente	7	7%
Anualmente	27	28%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 3.**



**Comentarios:** Se determinó que las visitas más frecuentes al Departamento de cuentas corrientes por parte de los usuarios, son mensualmente; sin embargo una buena parte de los usuarios lo hacen solamente una vez al año.

#### Pregunta N° 4.

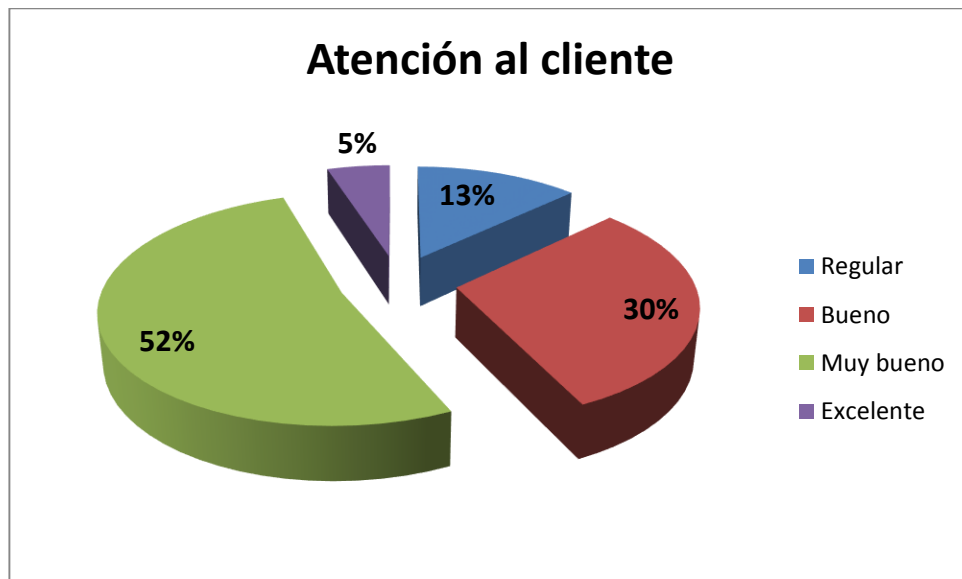
¿Cómo considera el trato que se le brinda en el departamento de cuentas corrientes?

**Objetivos:** Conocer si a los usuarios se les brinda un buen trato por parte de los empleados del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 4**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Malo	-	-
Regular	12	13%
Bueno	29	30%
Muy bueno	50	52%
Excelente	5	5%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 4.**



**Comentario:** Los usuarios consideran muy bueno el trato que recibe por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal, específicamente del departamento de cuentas corrientes, lo cual indica que los empleados atienden adecuadamente a los usuarios que visitan la Alcaldía de Antigua Cuscatlán.

**Pregunta N° 5.**

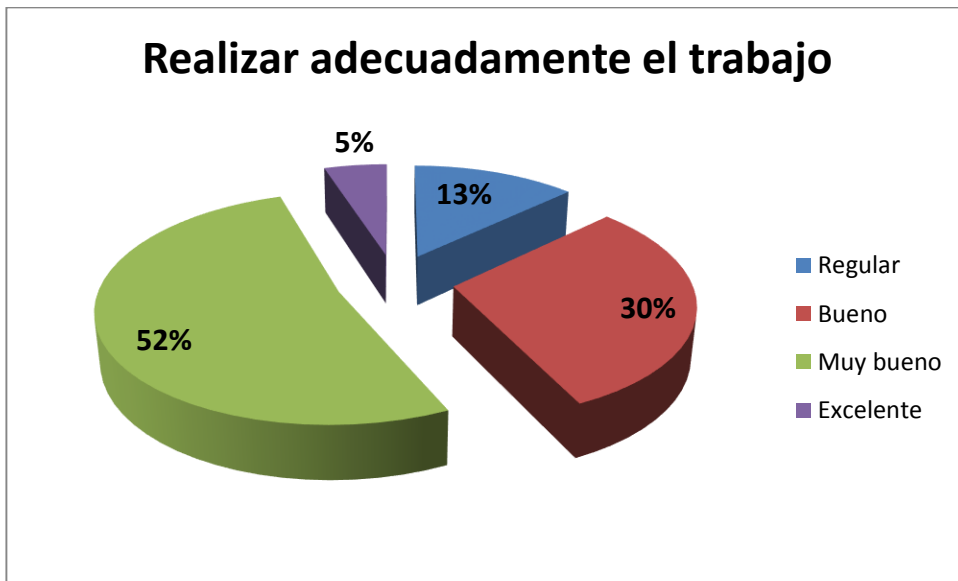
¿Considera que el personal del departamento de cuentas corrientes efectúa adecuadamente su trabajo?

**Objetivo:** identificar si los empleados del departamento de cuentas corrientes efectúan adecuadamente su trabajo.

**Tabla # 5.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	87	91%
NO	9	9%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 5.**



**Comentario:** Para los usuarios del departamento de cuentas corrientes, los empleados se dieron a entender claramente de acuerdo a sus necesidades, lo que demuestra que es bueno para la Alcaldía Municipal dejando clara evidencia que los empleados efectúan bien su trabajo.

### Pregunta N° 6.

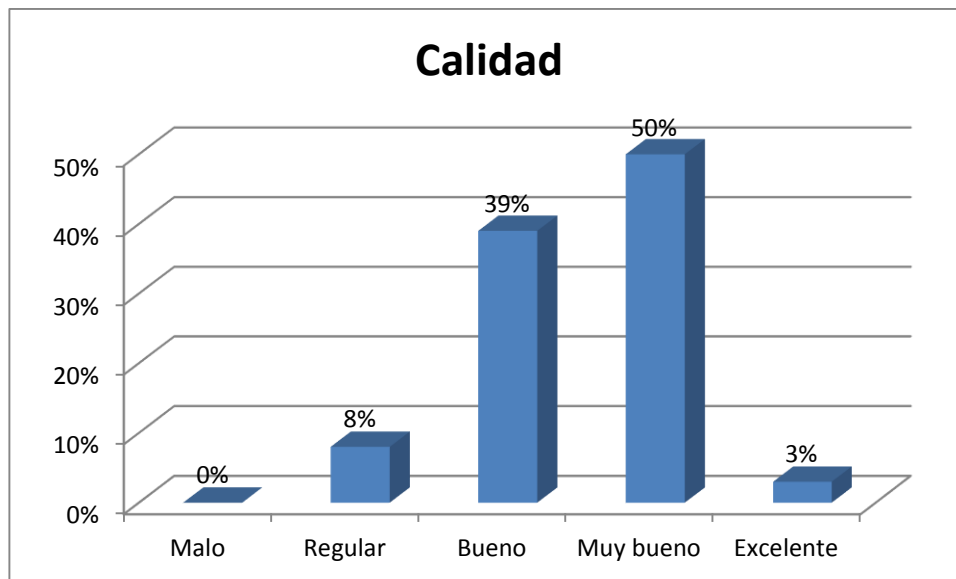
¿Cómo considera la calidad en el servicio al cliente, que le brinda el personal del departamento de cuentas corrientes?

**Objetivo:** Conocer si la calidad que brindan los empleados del departamento de cuentas corrientes es la adecuada para los usuarios de dicho departamento

**Tabla # 6.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Malo	-	-
Regular	8	8%
Bueno	37	39%
Muy bueno	48	50%
Excelente	3	3%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 6.**



**Comentario:** Los usuarios opinaron que la calidad de los servicios que brinda el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía de Antigua Cuscatlán, es muy buena pues atienden todas sus inquietudes oportunamente cuando ellos lo solicitan dejando clara evidencia que la calidad puede mejorar a un más capacitando y motivando al personal del dicho departamento.

### Pregunta N° 7.

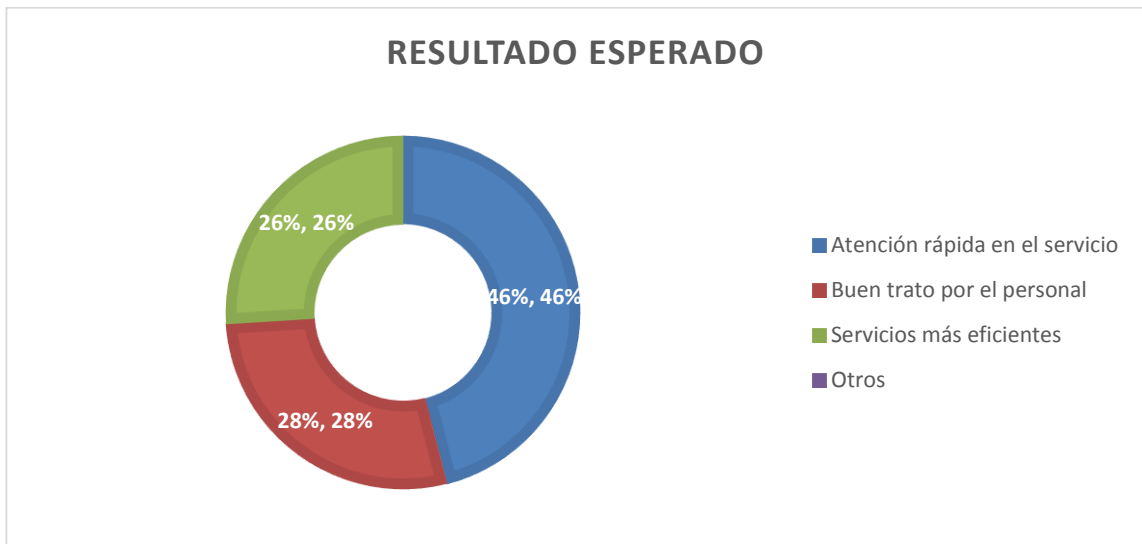
¿Qué resultados espera como usuario del departamento de cuentas corrientes al solicitar un servicio?

**Objetivo:** conocer que es lo que esperan los usuarios del departamento de cuentas corrientes al solicitar un servicio.

**Tabla # 7.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Atención rápida en el servicio	44	46%
Buen trato por el personal	27	28%
Servicios más eficientes	25	26%
Otros	-	-
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 7.**



**Comentario:** Se logró identificar que los usuarios esperan una atención más rápida, en los servicios que solicitan, al igual que un buen trato y servicios más eficientes por parte de los empleados, por lo que es indispensable que todos los empleados de la Alcaldía sean claros en las respuestas que les dan a los usuarios, para que puedan comprender fácilmente el conocimiento que el empleado le transmite.

### Pregunta N° 8.

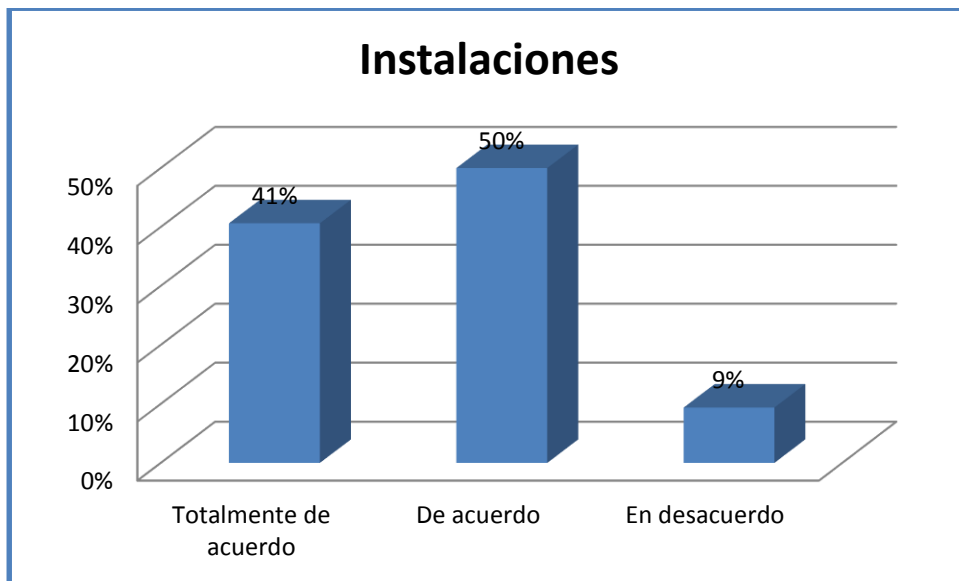
¿Considera que las instalaciones del departamento de cuentas corrientes es el adecuado para recibir un buen servicio?

**Objetivo:** conocer si las instalaciones son las adecuadas para que los usuarios puedan recibir un buen servicio.

**Tabla # 8.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	39	41%
De acuerdo	48	50%
En desacuerdo	9	9%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 8.**



**Comentario:** Se determinó que los usuarios de la Alcaldía y del distrito de Santa Elena, están de acuerdo en que las instalaciones del departamento son las adecuadas para recibir un buen servicio, mientras los usuarios del distrito de merliot, están en desacuerdo, pues como grupo observamos que el lugar es pequeño y que los usuarios tienen que esperar afuera por las malas condiciones y falta de espacio del distrito que está ubicado en el mercado de merliot.

### Pregunta N° 9.

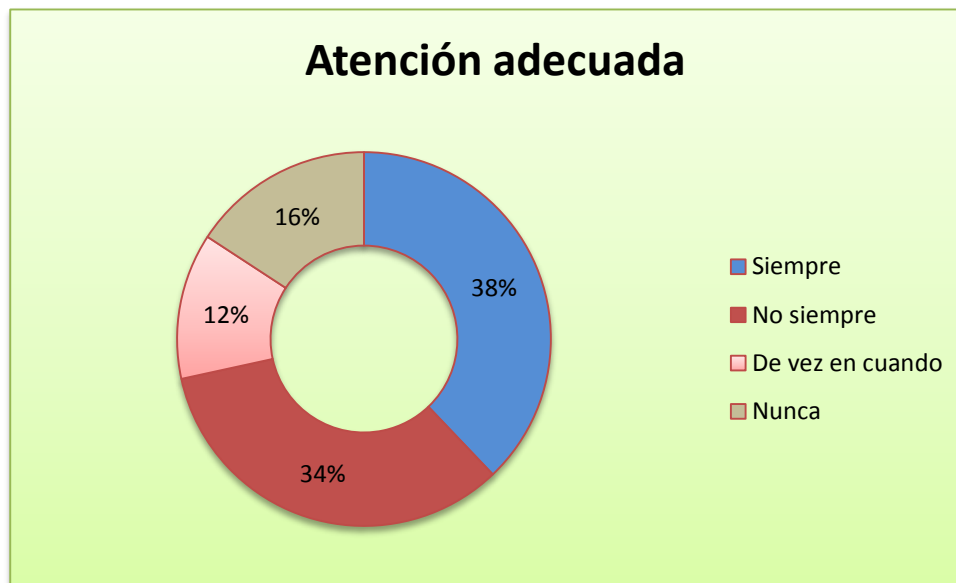
¿Ha recibido algún tipo de orientación cuando solicita los servicios del departamento de cuentas corrientes?

**Objetivo:** Identificar si los usuarios son orientados cuando se presentan a solicitar los servicios del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 9.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	36	38%
No siempre	32	34%
De vez en cuando	12	13%
Nunca	15	16%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 9.**



**Comentario:** Se logró determinar que los usuarios siempre reciben orientación al presentarse al departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán, para tener una rápida atención en los servicios prestados. Sin embargo hay usuarios que manifestaron no recibir orientación alguna cuando solicitan los servicios, pues son los que con más frecuencia visitan el departamento y no solicitan orientación al solicitar los servicios de la Alcaldía.

**Pregunta N° 10.**

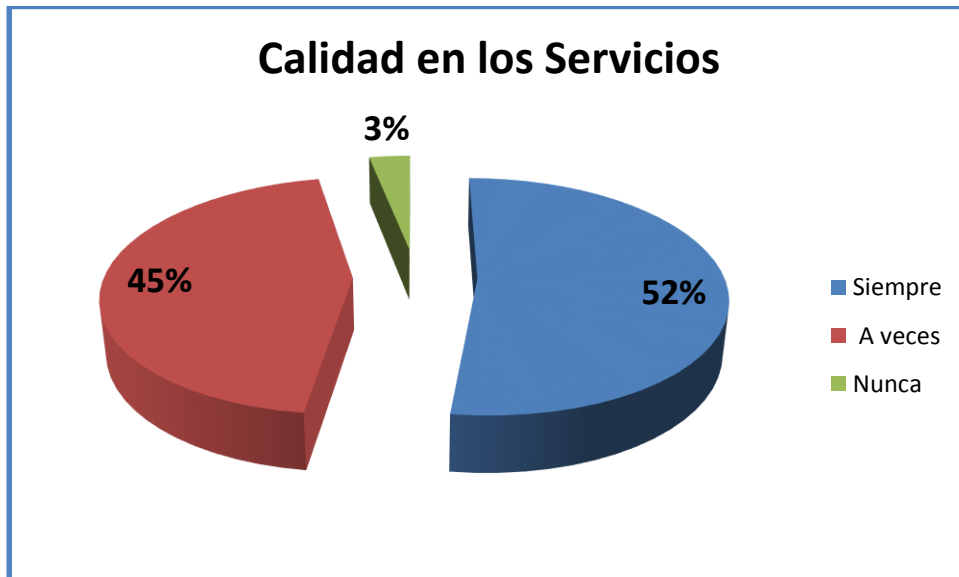
¿Al presentarse al departamento de cuentas corrientes el personal se muestra de manera amable y cordial?

**Objetivo:** Identificar si los empleados atienden de manera amable y cordial a los usuarios cuando solicitan los servicios del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 10.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	50	52%
A veces	43	45%
Nunca	3	3%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 10.**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos se determinó que los usuarios siempre son atendidos por los empleados de manera amable y cordial, mientras la otra parte mencionó que no son atendidos de esa forma pues los empleados tienden a ser muy antipáticos. Como tal es importante que la gerencia capacite al personal para mejorar el servicio y atención al cliente.

**Pregunta N° 11.**

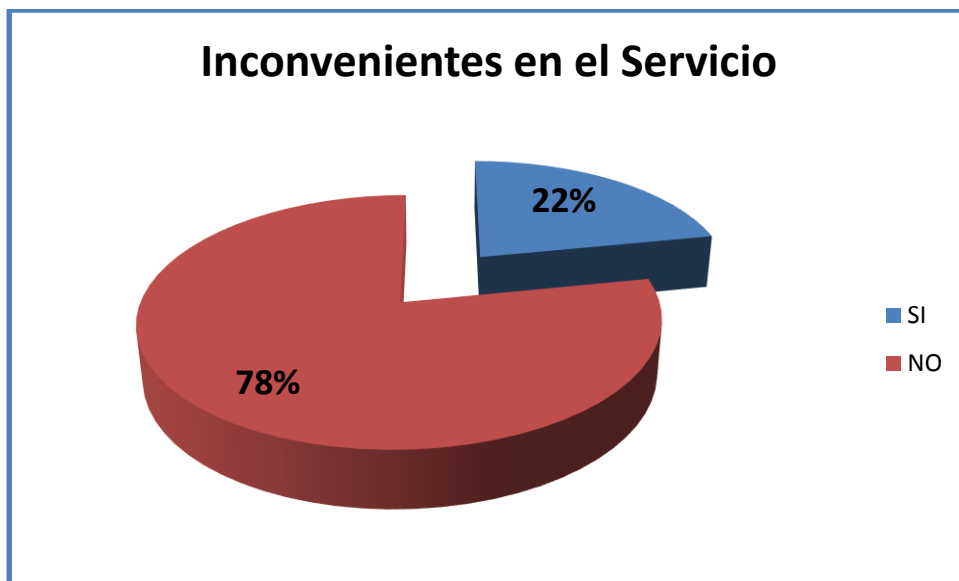
¿Ha presentado algún inconveniente cuando solicita los servicios del departamento de cuentas corrientes?

**Objetivo:** conocer si a los usuarios se les presenta algún inconveniente cuando solicitan los servicios del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 11.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	21	22%
NO	75	78%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 11.**



**Comentario:** Se determinó que los usuarios en su mayoría no presentan algún inconveniente al solicitar los servicios del departamento de cuentas corrientes, sin embargo algunos usuarios manifestaron presentar inconvenientes, como demoras en los servicios o mala atención por parte de los empleados. Lo cual estos inconvenientes se pueden mejorar Evaluando el desempeño laboral de los empleados y mejorar las deficiencias mediante un plan de incentivos y reconocimientos al desempeño laboral.

### Pregunta N° 12.

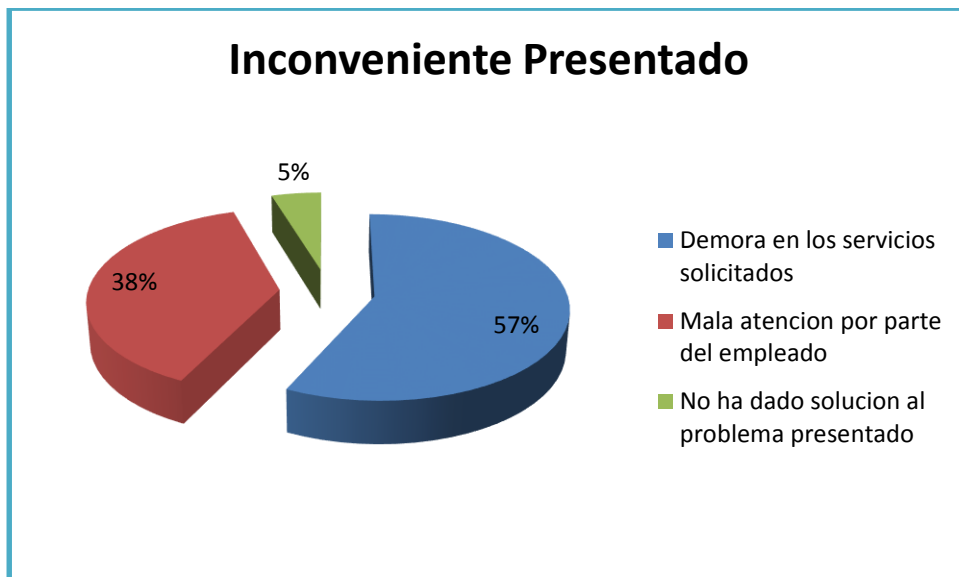
Si su respuesta anterior fue SI, ¿Cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado?

**Objetivo:** identificar cuáles son los inconvenientes más comunes que se les presenta a los usuarios cuando solicitan los servicios del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 12.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Demora en los servicios solicitados	12	57%
Mala atención por parte del empleado	8	38%
No ha dado solución al problema presentado	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 12.**



**Comentario:** Con base a los resultados obtenidos se determinó, que para los usuarios el inconveniente más común es la demora en los servicios, otra parte de los usuarios manifestaron que es la mala atención por parte del empleado. Estos inconvenientes pueden ser mejorados actualizando la base de datos de los usuarios así mismo capacitando al personal para mejorar el servicio y atención al usuario.

### Pregunta N° 13.

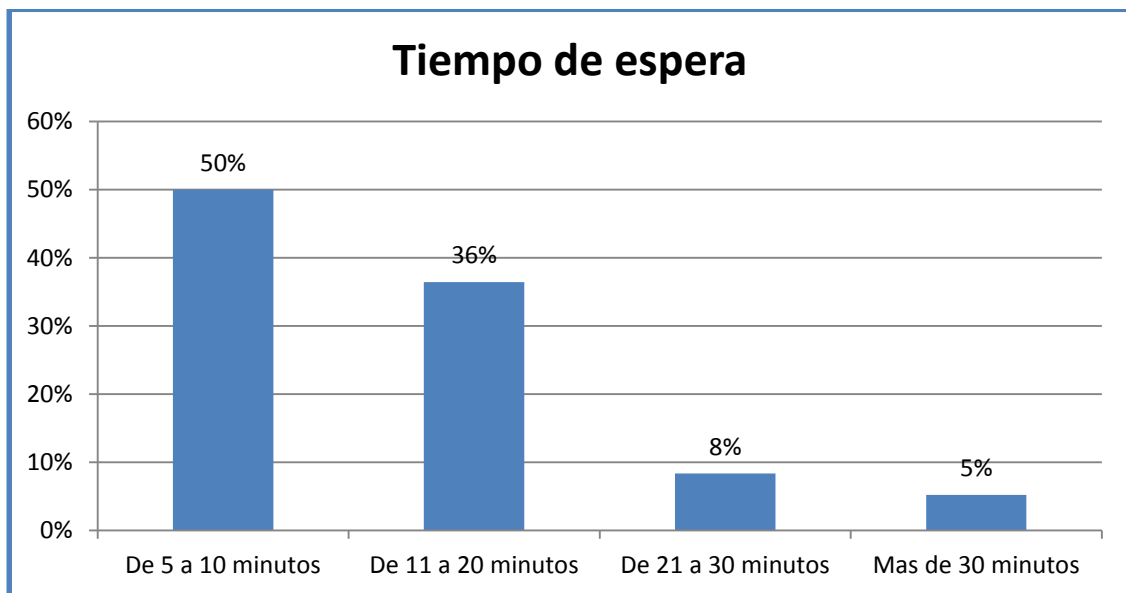
¿Cuándo solicita los servicios del departamento de cuentas corrientes, cuanto tiempo aproximadamente espera por dichos servicios?

**Objetivo:** conocer cuánto tiempo esperan los usuarios del departamento de cuentas corrientes para ser atendidos.

**Tabla # 13.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
De 5 a 10 minutos	48	50%
De 11 a 20 minutos	35	36%
De 21 a 30 minutos	8	8%
Más de 30 minutos	5	5%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 13.**



**Comentario:** Con base a los datos obtenidos se determinó, que la mayoría de los usuarios esperan en promedio de 5 a 10 minutos para ser atendidos, sin embargo el usuario puede esperar más tiempo pues esto depende de la complejidad del servicio que solicita el usuario, esto debido a que algunas veces el sistema informático se torna lento, o la base de datos no está actualizada.

#### Pregunta N° 14.

¿El tiempo de espera para ser atendido por los empleados es el adecuado?

**Objetivo:** conocer la opinión de los empleados en cuanto al tiempo que esperan para ser atendidos por los empleados del departamento de cuentas corrientes.

**Tabla # 14.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	77	80%
NO	19	20%
Total	96	100%

**Gráfico # 14.**



**Comentario:** Se determinó que en su mayoría los usuarios están de acuerdo con el tiempo que esperan para ser atendidos por los empleados del departamento de cuentas corrientes, sin embargo una pequeña parte no están conformes, consideran que los empleados deberían ser más eficientes. Lo cual se puede mejorar detectando los problemas de coordinación y comunicación y así mismo utilizando los procesos y recursos necesarios para ser más eficientes.

**Pregunta N° 15.**

¿Está de acuerdo con el horario de atención al cliente en el departamento de cuentas corrientes?

**Objetivo:** conocer si los usuarios están de acuerdo con los horarios de atención al cliente que tiene el departamento.

**Tabla # 15.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	82	85%
NO	14	15%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 15.**



**Comentario:** En su mayoría los usuarios consideran accesibles los horarios de atención al cliente en el departamento de cuentas corrientes, sin embargo algunos usuarios no están conformes y sugirieron que podría extenderse hasta las 5:00 pm o atender los días sábados hasta medio día.

**Pregunta N° 16.**

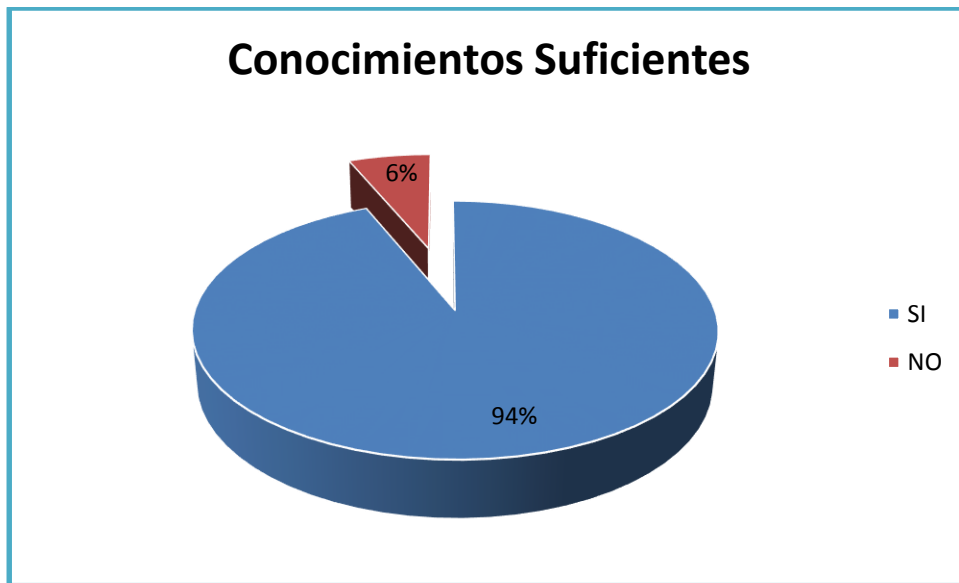
¿Los empleados del departamento de cuentas corrientes poseen los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas?

**Objetivo:** conocer si los empleados poseen los conocimientos necesarios para responder a las inquietudes de los usuarios.

**Tabla # 16.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	90	94%
NO	6	6%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 16.**



**Comentario:** los usuarios opinaron que los empleados poseen los conocimientos necesarios para responder a todas sus necesidades, sin embargo pocos usuarios opinaron lo contrario, ya que manifestaron que en algunas ocasiones el empleado consulta mucho al encargado del departamento, o no dan solución a inconvenientes presentados. Estos tipos de inconvenientes suelen darse cuando el personal es nuevo y no está capacitado para efectuar bien sus actividades.