

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



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LOURDES ADALICIA CASTRO MACHADO
SINDEY ADRIANA GARCÍA AGUILAR
FLOR DE MARÍA PINEDA CÁRCAMO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR SEPTIEMBRE DE 2005 EL SALVADOR CENTROAMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde
Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

SEPTIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por ser mi luz y darme la oportunidad de cumplir exitosamente esta meta tan importante en mi vida, gracias por tantas bendiciones que he recibido.

A mis queridos Padres, Adalicia y Mario, por su amor y apoyo incondicional que me han brindado siempre, ya que han sido mi motivación en todo momento para superarme cada vez más.

A mis hermanos, Mario y Danilo por su cariño, apoyo y colaboración.

A mis amigas, Flor y Sindy con quienes he compartido momentos gratos e inolvidables, juntas formamos un gran equipo. Gracias por su amistad y cariño. Agradecimientos especiales a Doña Flor de María y a todas aquellas personas que han contribuido con este logro.

Lourdes Adalicia Castro Machado

Doy infinitas gracias a Dios Todopoderoso porque ha iluminado mi camino y me ha hecho sentir su amor a lo largo de mi vida, gracias por la bendición de permitirme culminar mi carrera satisfactoriamente.

A mi amada madre, Arely por su amor, cuidado, apoyo y sobre todo por ser quien es y darme el regalo de la vida. De igual manera doy gracias a mi padre, Alfredo porque a pesar de la distancia pude sentir su apoyo, amor y consejos. A mi hermano, Carlos porque ha estado a mi lado cuidándome, queriéndome y apoyándome siempre. Los AMO familia.

A mis amigas, Flor y Lourdes, por demostrarme su cariño y amistad en todo momento y por el tiempo que compartimos para alcanzar esta meta. Agradezco a Mamá Flor por todo su apoyo.

Finalmente a todas aquellas personas que disfrutaron y comparten mi triunfo que han estado a mi lado apoyándome y dándome su amor y que son parte importante en mi vida y a las que quiero muchísimo, saben quienes son. Bendiciones a todos.

Sindy Adriana García Aguilar

Estoy profundamente agradecida.....

Con mi Señor Dios, por llenarme de felicidad, por regalarme tantas cosas maravillosas en mi vida, guiando e iluminando mi caminar. Te agradezco Señor por darme en cada momento sabiduría y discernimiento.

Con mi Madre, Flor, por ser un modelo de madre y orgullo para mí y por demostrarme en cualquier momento tu inmenso amor, entrega, comprensión y motivación. Pero en especial mamá quiero darte mil gracias por todo lo linda y especial que fuiste con mi equipo de tesis.

Con mi Esposo, Mauricio, por brindarme tu amor, tiempo, apoyo y comprensión incondicional y a la vez haz sido mi motivación para la culminación exitosa de esta última prueba.

Con mis Hermanos y Hermana, por animarme y demostrarme su amor en todo momento.

Con mi gran equipo de trabajo, mis amigas: Lourdes y Sindy, siempre las recordaré por su cariño, su sincera amistad y por los retos que enfrentamos y logramos superar.

Flor de María Pineda de Cañas

Estamos muy agradecidas con nuestro Asesor, **Carlos Armando Pineda Landaverde**, por ser una persona con una gran calidad humana, especial y única, ya que nos mostró su cariño, apoyo y amistad. Así mismo, compartió sus conocimientos y experiencias profesionales demostrando su confianza en nuestras capacidades para la realización del trabajo y siempre nos motivó a superar los obstáculos que se nos presentaron.

También agradecemos la disponibilidad de su tiempo, ya que siempre estuvo presente cuando más lo necesitamos y como resultado de esto logramos alcanzar la meta para la culminación de nuestra carrera universitaria.

Que Dios lo colme de Sabiduría y de Muchas Bendiciones a usted y a su familia.

Lourdes, Sindy y Flor

ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD, LAS NORMAS ISO 9000/9001 VERSIÓN 2000 Y GESTIÓN DE PROCESOS.....	1
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA....	1
1. Reseña histórica de la Municipalidad de Santa Tecla..	2
2. Misión y Visión Institucionales.....	5
3. Estructura Organizativa.....	6
4. Marco Regulatorio Legal.....	6
5. Servicios que presta la Alcaldía.....	9
B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD.....	11
1. Conceptos.....	12
2. Antecedentes históricos.....	12
3. Objetivo de la Calidad.....	18
4. Importancia.....	18
5. Calidad en los Servicios.....	20
6. Modelos Internacionales de Calidad.....	23
C. GENERALIDADES DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO	
9000/9001:2000.....	25
1. Antecedentes de las Normas de Calidad ISO.....	25
2. Estructura de las Normas ISO.....	27
3. Fundamentos de la Norma ISO 9000/2000.....	29

3.1. Objetivo e importancia.....	30
3.2. Campo de aplicación.....	30
3.3. Principios de Gestión de Calidad.....	31
3.4. Términos y definiciones básicas.....	34
3.5. Etapas para el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	35
4. Fundamentos de la Norma ISO 9001/2000.....	36
4.1. Objetivo e importancia.....	36
4.2. Campo de aplicación.....	36
4.3. Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	36
4.3.1. Requisitos generales.....	38
4.3.2. Requisitos de Documentación.....	39
4.3.3. Responsabilidad de la Dirección.....	40
4.3.4. Gestión de los Recursos.....	40
4.3.5. Realización del producto/servicio.....	41
4.3.6. Medición, análisis y mejora.....	41
5. Proceso de Certificación.....	42
D. GESTIÓN DE PROCESOS.....	43
1. Conceptos de Proceso.....	44
2. Características de los procesos.....	45
3. Análisis y medición de procesos.....	46
4. Herramientas para el análisis y medición de procesos..	48
a. Diagrama de Bloques PEPSU.....	48
b. Método ASME.....	50
c. Diagrama OTIDAR.....	51

CAPÍTULO II.

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....53**

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 54

 1. General..... 54

 2. Específicos..... 54

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 55

 1. Método de Investigación..... 55

 2. Tipo de Diseño de Investigación..... 55

 3. Tipo de Investigación.....56

 4. Fuentes de recolección de datos..... 56

 5. Técnicas e instrumentos para realizar la
 Investigación.....57

 6. Determinación de la población y muestra..... 59

 7. Prueba piloto..... 61

 8. Procesamiento de los datos 62

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA.....62

 1. Determinación de los Servicios Estratégicos (S.E)... 63

 2. Identificación de Procesos y Procedimientos..... 65

 3. Análisis y Evaluación de los Procesos y
 Procedimientos Actuales.....71

 3.1. Aplicación del Diagrama de Bloques PEPSU.....72

3.1.1. Resumen del Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos con base al Diagrama PEPSU.....	77
3.2. Aplicación del Método ASME.....	79
3.3. Aplicación del Diagrama OTIDAR.....	84
4. Diagnóstico de los resultados obtenidos de los Usuarios sobre los Servicios Estratégicos que Presta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.....	88
5. Análisis comparativo de la Evaluación de Procesos y Procedimientos con los resultados obtenidos de los Usuarios.....	92
6. Evaluación de la Gestión de Calidad Actual de los S.E. que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Tecla con base a la Norma ISO 9001/2000.....	94
6.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	95
6.2. Responsabilidad de la Dirección.....	97
6.3. Gestión de los Recursos.....	99
6.4. Realización del producto/servicio.....	101
6.5. Medición, análisis y mejora.....	103
6.6. Resumen de la Evaluación de la Gestión de Calidad Actual de los S.E. con base a la Norma ISO 9001/2000.....	104
7. Conclusiones y Recomendaciones	105

CAPÍTULO III.

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD..... 109**

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SGC.....110

B. REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....111

 1. Propuesta de Mejora para los Procesos Actuales
 a través del Diagrama de Bloques PEPSU.....111

 2. Propuesta de Mejora para los Procedimientos
 Actuales a través del Método ASME.....113

 3. Propuesta de Mejora para los Procedimientos
 Actuales a través del Diagrama OTIDAR.....115

C. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA
 LOS S.E. DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.....116

 1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)....118

 1.1. General.....118

 1.2. Específicos.....118

 2. Estructura Organizativa..... 119

 3. Principios de Calidad..... 122

 4. Documentación requerida para el SGC..... 124

 5. Responsabilidad de la Dirección..... 125

 5.1. Formulación de la Política de Calidad.....126

 5.2. Formulación de los Objetivos de Calidad.....127

 6. Gestión de los Recursos.....129

 7. Realización de los Servicios Estratégicos (S.E.).....129

 8. Medición, análisis y mejora.....132

D. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)...	133
1. Etapas para la Implementación del SGC.....	134
2. Presupuesto Proyectado para la Implementación del SGC.	138
3. Cronograma para la Implementación del SGC en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.....	140
E. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SGC PARA LOS S.E. DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	144

ANEXOS

1. Organigrama General de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla
2. Guía de Preguntas
3. Lista de Cotejo
4. Diagrama de Bloques PEPSU Situación Actual
5. Método ASME Situación Actual
6. Diagrama OTIDAR Situación Actual
7. Tabulación de Datos del Cuestionario dirigido a los Usuarios de los Servicios Estratégicos que presta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla
8. Tabulación de Datos del Cuestionario dirigido a los Jefes de las unidades que prestan Servicios Estratégicos en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, con base a la Norma ISO 9001/2000.
9. Ejemplo de Manuales de Procesos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que en realidad son de Procedimientos
10. Diagrama de Bloques PEPSU Situación Propuesta
11. Método ASME Situación Propuesta
12. Diagrama OTIDAR Situación Propuesta
13. Manual de Calidad

LISTA DE CUADROS, ESQUEMAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

CUADROS	PÁGINA
CUADRO 1.....	4
CUADRO 2.....	12
CUADRO 3.....	23
CUADRO 4.....	28
CUADRO 5.....	32
CUADRO 6.....	37
CUADRO 7.....	44
CUADRO 8.....	50
CUADRO 9.....	50
CUADRO 10.....	52
CUADRO 11.....	64
CUADRO 12.....	66
CUADRO 13.....	80
CUADRO 14.....	85
CUADRO 15.....	89
CUADRO 16.....	93
CUADRO 17.....	95
CUADRO 18.....	97
CUADRO 19.....	100
CUADRO 20.....	102
CUADRO 21.....	103
CUADRO 22.....	112
CUADRO 23.....	114
CUADRO 24.....	115
CUADRO 25.....	128
CUADRO 26.....	137
CUADRO 27.....	138
CUADRO 28.....	139

ESQUEMAS	PÁGINA
ESQUEMA 1.....	7
ESQUEMA 2.....	13
ESQUEMA 3.....	17
ESQUEMA 4.....	19
ESQUEMA 5.....	35
ESQUEMA 6.....	38
ESQUEMA 7.....	45
ESQUEMA 8.....	47
ESQUEMA 9.....	71
ESQUEMA 10.....	73
ESQUEMA 11.....	74
ESQUEMA 12.....	75
ESQUEMA 13.....	76
ESQUEMA 14.....	91
ESQUEMA 15.....	142
FIGURAS	
FIGURA 1.....	28
FIGURA 2.....	29
FIGURA 3.....	34
FIGURA 4.....	39
FIGURA 5.....	42
FIGURA 6.....	56
FIGURA 7.....	57
FIGURA 8.....	116
FIGURA 9.....	119
GRÁFICAS	
GRÁFICA 1.....	77
GRÁFICA 2.....	78
GRÁFICA 3.....	84
GRÁFICA 4.....	88
GRÁFICA 5.....	99
GRÁFICA 6.....	99

RESUMEN

La razón de ser de toda Organización ya sea Pública o Privada son los clientes, por lo que es trascendental: tomar en cuenta la opinión de éstos, mejorar los procesos, adaptarse a los avances tecnológicos, ser más competitivos; todo esto con el fin de brindarles productos y/o servicios de calidad.

Es por ello que en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se realizan constantemente esfuerzos orientados a la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindando mejores servicios y realizando proyectos en beneficio de los clientes, es decir, los ciudadanos tecleños.

De los servicios que presta la Alcaldía se determinaron como sujetos de estudio los Servicios Estratégicos (S.E.) para el presente Trabajo de Investigación, los cuales son: 1. Registro de Inmuebles y Establecimientos, 2. Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos y 3. Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas; ya que son los que tienen la mayor demanda, generan la mayor captación de ingresos, se da un contacto directo con los usuarios y además presentan deficiencias en los procesos que se realizan para su ejecución.

Por lo que ha sido necesario: conocer cómo funciona la Institución, aplicar la base teórica que ha sustentado la Investigación y determinar la metodología de ésta, la cual contribuyó a la realización del Diagnóstico sobre la Situación Actual de los S.E. y de la Gestión de Calidad con base a la Norma ISO 9001/2000 para la evaluación del cumplimiento total, parcial o nulo de los requisitos de dicha Norma en la Alcaldía.

Con todo esto se logró determinar las fortalezas y debilidades que existen y por lo tanto, en la Propuesta se realizaron mejoras en cuanto a los Procesos y Procedimientos que se efectúan para la consecución de los S.E. así como el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, el cual ha sido elaborado de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001/2000.

Así mismo, se proponen las 6 Etapas para la Implementación del SGC y el presupuesto estimado para ésta. Como información adicional para la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se determinó el presupuesto estimado para la Certificación, en caso que en ésta se tome la decisión de llevarla a cabo.

Finalmente, se presentan los diversos Beneficios que obtendrá la Institución con la Implementación del SGC propuesto por el Grupo de Investigación.

INTRODUCCIÓN

A medida que evoluciona y se globaliza el entorno empresarial, se requiere que las Organizaciones hagan uso de nuevos Enfoques Gerenciales para administrar y mejorar su funcionamiento, lograr la eficiencia y eficacia, mejorar los procesos y generar productos y/o servicios de Calidad.

Es por ello, que muchas Organizaciones en la actualidad, sin importar su naturaleza y tamaño, están implementando Modelos de Calidad que les permita cumplir con estándares reconocidos mundialmente para certificar sus procesos, generando confianza a la Organización de su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes.

En este sentido, el presente Trabajo de Investigación se ha elaborado con el fin de proporcionar el Diseño de un "Sistema de Gestión de Calidad" (SGC) que cumpla con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001/2000 para incrementar la Eficiencia de los procesos que conllevan a la prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y de esa manera aumentar la satisfacción de los usuarios (contribuyentes).

Es así como la estructura del Trabajo de Investigación se ha dividido en tres Capítulos.

CAPÍTULO I

En este Capítulo se han desarrollado las Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que permiten conocer la Reseña histórica del Municipio y los aspectos más relevantes que identifican a la Institución, entre los que están: Misión, Visión, Marco Regulatorio Legal y Servicios que presta.

Además, este Capítulo contiene el Marco Teórico sobre la Calidad, las Normas ISO 9000/9001:2000 y Gestión de Procesos. Esto ha constituido la referencia teórica para la elaboración del Trabajo de Investigación.

CAPÍTULO II

En éste se muestran los Objetivos y Metodología de la Investigación, así como el Análisis del Diagnóstico de la Situación Actual de los Servicios Estratégicos (S.E.) que brinda la Alcaldía.

Dicho diagnóstico se ha realizado para: los Procesos y Procedimientos Actuales, la opinión de los Usuarios y la Evaluación de la Gestión de Calidad con base a la Norma ISO 9001/2000. Para finalizar el Capítulo se presentan las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO III

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el Diagnóstico, el Grupo de Investigación propone: Rediseño de Procesos y Procedimientos, el Diseño del SGC bajo la Norma ISO 9001/2000 para la prestación de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Implementación del SGC y sus Beneficios.

Sin lugar a duda, la importancia de este Trabajo de Investigación radica en el aporte que se le ha proporcionado a la Gestión Administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, ya que dicho aporte está orientado a mejorar la Calidad de los Procesos que generan la prestación de los S.E., beneficiando así a los ciudadanos tecleños.

La información que sustenta y complementa el Trabajo de Investigación se presenta al final del mismo en 13 Anexos, y además ha servido como insumo para la realización del Diagnóstico y para el Diseño de la Propuesta del SGC para los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

CAPÍTULO I

**“GENERALIDADES DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA
TECLA, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO
SOBRE LA CALIDAD, LAS NORMAS
ISO 9000/9001 VERSIÓN 2000 Y
GESTIÓN DE PROCESOS.”**

CAPÍTULO I.
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO
SOBRE LA CALIDAD, LAS NORMAS ISO 9000/9001
VERSIÓN 2000 Y GESTIÓN DE PROCESOS.

Este Capítulo contiene el Marco Teórico que sustenta este Trabajo de Investigación, el cual se desglosa en cuatro apartados. El primero trata sobre la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, denotando los siguientes aspectos: Reseña histórica de la Municipalidad, Misión y Visión, Estructura Organizativa, Marco Regulatorio Legal y Servicios que presta la Alcaldía.

El segundo apartado hace referencia a los Aspectos Básicos de la Calidad; el tercero trata sobre las Generalidades de las Normas ISO 9000/9001:2000, las cuales son la base del Trabajo de Investigación. El cuarto y último apartado presenta una síntesis sobre la Gestión de Procesos.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla es una Institución Pública que está al servicio de los ciudadanos y que contribuye al desarrollo económico, social y político del Municipio.

Por ello, es necesario conocer las generalidades de la Alcaldía, ya que sobre ésta se ha elaborado el presente Trabajo de Investigación.

1. Reseña histórica de la Municipalidad de Santa Tecla¹

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla dio inicio a sus funciones el 1^{ro.} de enero de 1856 siendo elegido como Primer Alcalde Don Santiago Vilanova. Cabe mencionar, que el Departamento de La Libertad fue creado el 28 de enero de 1865 y por Decreto Legislativo quedó Santa Tecla como su cabecera departamental.

Después de 149 años de la fundación de la ciudad llamada en ese entonces Nueva San Salvador, la Municipalidad gestionó la aprobación del consenso para oficializar el nombre de Santa Tecla dando inicio oficialmente el 1^{ro.} de enero de 2004, dicho nombre generó el gentilicio de tectureños, que constituye hoy en día parte del patrimonio e identidad de todos sus habitantes.

Otro aspecto relevante sobre la Alcaldía de Santa Tecla es que durante las últimas tres décadas ha recibido un gran flujo de nuevos habitantes, contando con una población de 164,171 personas hasta el año 2002².

El mayor crecimiento urbanístico acelerado se produjo de 1968 hasta 2000, incidiendo las catástrofes naturales y sociales, especialmente con el terremoto de 1968 en San Salvador y la guerra civil durante la década de los 80's.

1/ Monografía de Santa Tecla (1996). Dirección de Casas de la Cultura de El Salvador.

2/ Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla (2002). Publicado por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

La expansión poblacional en la zona urbana rompe los límites de las zonas naturales restringidas, produciéndose un gran impacto ambiental en las faldas del Volcán de San Salvador y la Cordillera del Bálsamo.

Esa combinación de factores propició la pérdida de vidas en la Colonia tectleña de Las Colinas, una urbanización autorizada por el Gobierno Central ubicada en áreas restringidas de la Cordillera del Bálsamo durante el terremoto del 13 de enero de 2001, lo que generó la necesidad de planificar hacia el futuro un mejor Municipio con la participación de la ciudadanía.

Esto contribuyó a que en la Alcaldía de Santa Tecla se desarrollara en el 2002 el proceso de Planeación Estratégica Participativa³, la cual se ha elaborado para el período 2002-2012, con el fin de beneficiar a la comunidad tectleña.

Dicha Planeación contempla una diversidad de acciones para incrementar el desarrollo del Municipio en las áreas: económica, social y ambiental, con lo cual se pretende garantizar aún más el bienestar de los ciudadanos.

Entre las grandes obras⁴ que ha realizado el Gobierno Municipal de Santa Tecla en los últimos dos años (2003-2004) están (ver Cuadro 1):

3/ Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla (2002). Publicado por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

4/ Memoria de Labores 2003 y 2004 de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Cuadro 1.
Grandes Obras realizadas por el Gobierno Municipal de Santa Tecla

Año 2003	Año 2004
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de lámparas de alumbrado público en la zona rural. • Mejoramiento de zonas verdes en la zona urbana. • Descentralización de los servicios municipales. • Construcción de pasarelas. • Construcción de Mini Planta de Traspordo Municipal. • Construcción de Planta de Compostaje. • Construcción de Plaza Dueñas. • Construcción del Palacio Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reubicación de ventas ambulantes. • Plan de embellecimiento de la zona histórica de la Ciudad. • Plan Municipal de Bacheo de calles. • Construcción de la 1^{ra}. Mini Terminal en el Municipio. • Remodelación del Gimnasio Adolfo Pineda. • Nuevo sistema de iluminación, rotulación y nomenclatura de la señalización vial en Ciudad Merliot. • Reconstrucción del Parque Daniel Hernández.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de Memoria de Labores 2003 y 2004 de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Cabe mencionar que para la realización de estas grandes obras, entre otras, se invirtió un aproximado de \$6.8 millones correspondientes al año 2003. Y para el año 2004 se invirtió un estimado de \$2.1 millones, cuyas fuentes de financiamiento han sido tanto de parte de la Alcaldía como de Instituciones Externas.

A raíz de todos los cambios que han surgido para la Modernización de Santa Tecla, los ciudadanos han percibido una gran mejora tanto en la ciudad como en la ampliación de la prestación de los servicios que brinda la Municipalidad, los cuales son:

- Descentralización de los servicios municipales en Plaza Merliot y Plaza Dueñas.
- Mantenimiento de la red vial.
- Creación del Sistema de tratamiento integral de la basura.

Esto ha generado que los usuarios (contribuyentes) tengan expectativas de que se mantenga o mejore aún más las condiciones socioeconómicas para el desarrollo de la ciudad y prestación de servicios por parte de la Municipalidad.

2. Misión y Visión Institucionales⁵

Como toda organización, la Alcaldía de Santa Tecla posee su propia misión y visión, las cuales se han establecido con el fin de velar por el bienestar de la población tecleña. Éstas son:

MISIÓN: "Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación ciudadana en el Municipio."

5/ Página Web de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla: www.amst.gob.sv

VISIÓN: "Hacer de Santa Tecla un Municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita dar seguridad y una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes."

Es necesario mencionar, que cada una de las áreas funcionales que componen la Alcaldía formula sus propios objetivos a fin de cumplir con la misión de la misma y alcanzar su visión en beneficio de la comunidad tecleña.

3. Estructura Organizativa

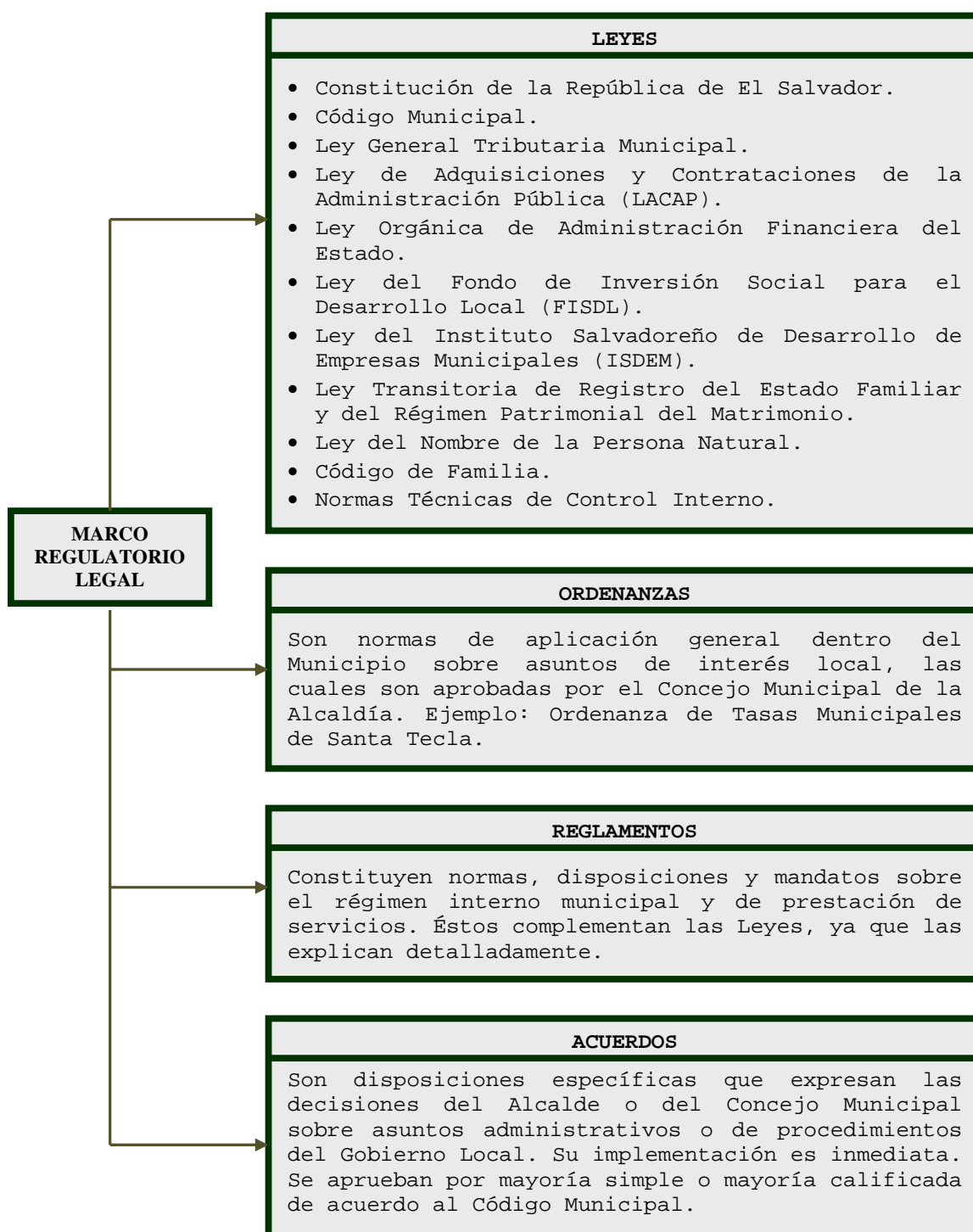
La Alcaldía Municipal de Santa Tecla se estructura de la siguiente manera: En el *Nivel de Decisión* está el Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General. El *Nivel de Dirección* está dividido en cinco áreas funcionales (Ver Anexo 1), en las cuales se desarrollan las principales funciones de dicha Institución.

Por otra parte, en el *Nivel Operativo* se encuentran los diferentes departamentos de los cuales dependen otras unidades que son las que operativizan el trabajo.

4. Marco Regulatorio Legal

Para que el Gobierno Municipal pueda desarrollar sus funciones en beneficio de la población, debe apegarse a la Legislación Gubernamental vigente, puesto que en ella se encuentran todas las disposiciones legales que permiten el buen funcionamiento del mismo. Dicha legislación está conformada tal como se muestra en el Esquema 1.

Esquema 1. Marco Regulatorio Legal del Gobierno Municipal de Santa Tecla



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Dentro de las Leyes más importantes que rigen a las Municipalidades están⁶:

La **Constitución de la República** (vigente desde 1983), la cual representa la ley principal del país, ya que es el conjunto de normas jurídicas que rigen la estructura fundamental del Estado, y establece los derechos y deberes de éste frente al individuo y la sociedad, y de éstos frente al primero.

Dentro de ella los principios y normas fundamentales que rigen a los Gobiernos Municipales y prescriben su autonomía y descentralización están contenidos en el Título VI, Capítulo VI, Sección segunda "Las Municipalidades" (Artículos del 202 al 207), según Decreto Legislativo N° 38.

El **Código Municipal** fue decretado en 1986, el cual establece el Marco Legal que rige a los Gobiernos Municipales y tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios (Art. 1, según Decreto Legislativo N° 274), estipulando una serie de competencias, siendo las principales las siguientes (Art. 4):

- Prestación de servicios públicos.
- Regulación de la Hacienda Pública Municipal, es decir el régimen aplicable a los bienes de su pertenencia.
- Organización y Normalización del Gobierno Municipal.
- Promoción del desarrollo social y de actividades económicas en la localidad, que se traduce en la participación comunitaria.

Por otra parte, la **Ley General Tributaria Municipal** (Decreto N° 86 de 1991) establece los principios básicos y el marco normativo que tienen los Municipios para desarrollar su potestad tributaria. Además, esta Ley estipula los tributos, sean impuestos, tasas o contribuciones especiales que deberán pagar los contribuyentes.

5. Servicios que presta la Alcaldía

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla presta servicios que son indispensables para los ciudadanos de dicho Municipio, entre los que están:

- Aseo público.
- Alumbrado público.
- Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción.
- Disposición final de desechos sólidos.
- Pavimentación y mantenimiento de calles.
- Registro de Inmuebles y Establecimientos.

6/ Luis Vásquez, "Recopilación de Leyes en Materia Municipal" (2005). 9ª. Edición. Editorial LIS.

- Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos.
- Mercados y Cementerios Municipales.
- Estacionamientos y parquímetros.
- Mantenimiento de zonas verdes y de esparcimiento.
- Mantenimiento de Parques, entre otros.

Cada uno de estos servicios tiene una demanda considerablemente alta, siendo una estimación promedio de 50,000 usuarios al año (dato obtenido a través de Entrevista con el Gerente General de la Institución) que solicitan los diferentes servicios proporcionados por la Alcaldía de Santa Tecla.

Es por ello, que la Alcaldía se preocupa por brindar servicios de Calidad a los usuarios, optimizando los recursos disponibles. En este sentido, la Municipalidad se ha proyectado una serie de *Estrategias*⁷ que serán implementadas de forma gradual; entre las cuales están:

- Generar un Sistema de prestación de servicios municipales que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Modernizar los procesos administrativos y financieros de la Municipalidad.
- Ser un Municipio planificado, ordenado, seguro, descontaminado, eficiente y equitativo.
- Reorganización y consolidación del sector del transporte en Santa Tecla.

7/ Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla (2002). Publicado por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Para el desarrollo del Trabajo de Investigación se han tomado únicamente como sujeto de estudio los servicios que de acuerdo al Gerente General de la Alcaldía de Santa Tecla junto con el Grupo de Investigación, son los más *Estratégicos*, debido a que éstos tienen un alto nivel de demanda, generan ingresos significativos para la Municipalidad y los procesos para la consecución de los mismos necesitan ser mejorados porque presentan deficiencias que no permiten una plena satisfacción de los usuarios.

Por otra parte, debido a que el nombre de Servicios Estratégicos es un poco largo, se abrevió en todo el Trabajo de Investigación con las iniciales S.E. La determinación de éstos se detalla en el Capítulo II.

B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD

En este apartado se desarrollan los Aspectos Básicos acerca de la Calidad, tales como: Conceptos, Antecedentes históricos, Objetivo de la Calidad, Importancia, Calidad en los Servicios y Modelos Internacionales de Calidad; dichos aspectos deben conocerse para comprender la evolución que ha sufrido la misma hasta llegar a los Sistemas de Gestión de Calidad en el cual se basa el Trabajo de Investigación.

1. Conceptos

Existen diferentes maneras de conceptualizar a la calidad, pero no difieren en gran medida ya que están enfocadas a las características que poseen los productos y servicios que conllevan a determinar una percepción de los mismos. En el siguiente cuadro se muestran tres conceptos de Calidad:

Cuadro 2. Conceptos de Calidad

AUTOR	CONCEPTO
<input type="checkbox"/> Humberto Gutiérrez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas."⁸
<input type="checkbox"/> Paul James	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es un conjunto de nociones o características que formulan una opinión con respecto a un producto o servicio y pueden ser expresadas desde el punto de vista psicológico y del producto o proceso de fabricación."⁹.
<input type="checkbox"/> AENOR Norma de Calidad ISO 9000/2000. Apartado 3.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias)."¹⁰

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

2. Antecedentes históricos¹¹

Desde hace varios años, la Calidad se ha convertido en una de las exigencias para las organizaciones, no importando su naturaleza ni tamaño, debido a que en el mundo empresarial ésta representa un factor clave para la competitividad, además del precio y el tiempo de entrega de los productos y/o servicios.

8/ Humberto Gutiérrez. "Calidad Total y productividad". (México, 1997). Pág. 8.

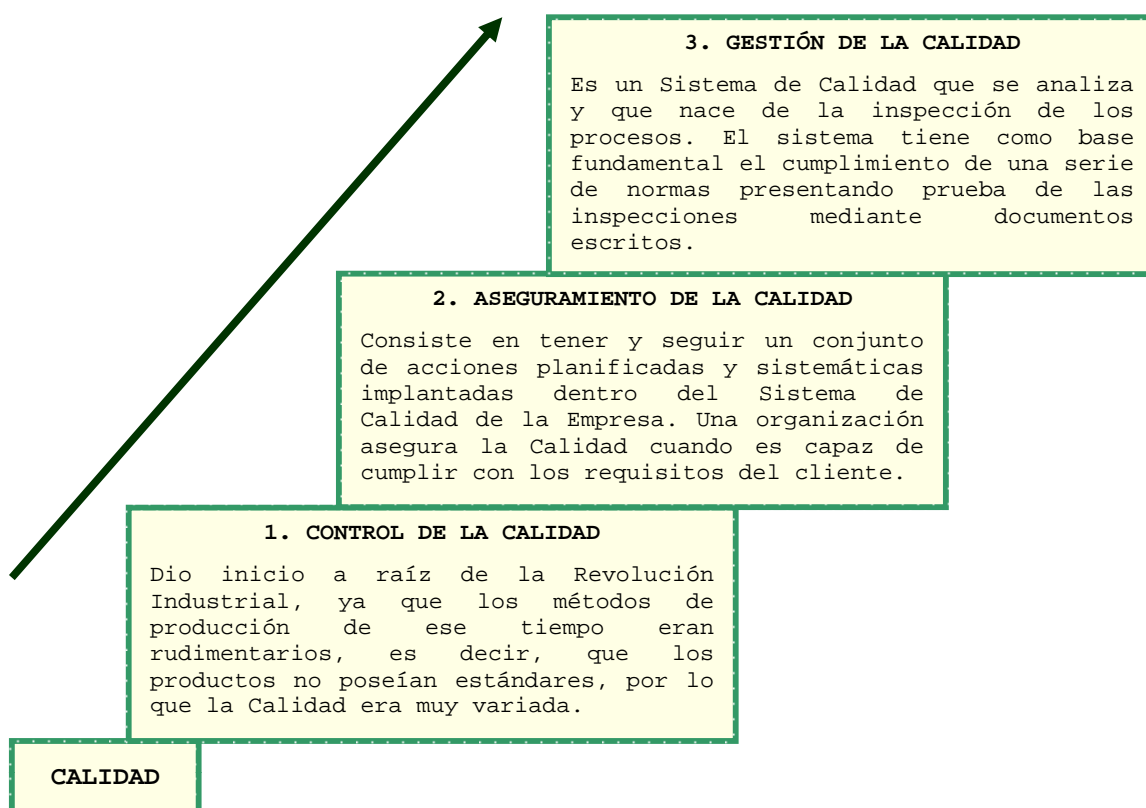
9/ Paul James. "Gestión de la Calidad Total". (México, 2000). Pág. 10.

10/ Norma Española ISO 9000:2000. Publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Apartado 3.1.1.

11/ Vincent Omachonu "Principios de la Calidad Total". (México, 1995). 1ra. Edición. Pág. 95.

Al remontarse en la historia se ve cómo ha evolucionado el Enfoque de la Calidad, la cual se resume en el siguiente Esquema que presenta las fases de evolución y en qué consiste cada una:

Esquema 2. Evolución de la Calidad



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

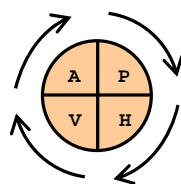
Durante todo el proceso de evolución surgieron varios pioneros que empezaron a dar sus aportes en cuanto a la metodología para el desarrollo de la Calidad en las Organizaciones.

Entre los principales precursores de las Teorías y Técnicas de Calidad que más se conocen están: Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

◆ *Edwards W. Deming*

Es el más conocido de los "primeros" precursores, al que se le acredita haber popularizado en Japón el Control de la Calidad en la década de 1950. Se le conoce además como el Padre del Premio Deming. La filosofía de Deming comienza con la alta gerencia, pero él sostuvo que deben adoptarse 14 puntos para que la administración lleve a la Empresa a una posición de productividad y competitividad.

Deming se basó en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas. También, hizo énfasis en el mejoramiento de los procesos y desarrolló el *Ciclo de control de Deming*: PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR¹².



Dicho ciclo sirve para asegurar que todas las actividades productivas, administrativas y de servicios de una organización sean planificadas, ejecutadas, verificadas e igualmente mejoradas con una orientación hacia las necesidades del consumidor tanto interno como externo¹³.

12/ Vincent Omachonu "Principios de la Calidad Total". (México, 1995). 1ra. Edición. Pág. 7.

13/ Humberto Cantú. "Desarrollo de una Cultura de Calidad". (México, 2001). 2da. Edición. Pág. 13.

◆ *Joseph M. Juran*

Al igual que Deming, Joseph Juran fue invitado a Japón en 1954 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). En sus conferencias expuso las dimensiones administrativas de la planificación, la organización y el control, enfocando su atención en el logro de la Calidad como responsabilidad gerencial y la necesidad de establecer metas¹⁴.

Juran preconizó el concepto de Calidad del Proceso de Administración de Empresas, que es una técnica para la aplicación del mejoramiento de la Calidad a través de todas las funciones que compete a una Empresa. Además, considera que los clientes indican la calidad a través del uso del producto o servicio.

◆ *Armand Feigenbaum*

Al igual que Deming y Juran, se dio a conocer por su trabajo con los japoneses. Pero a diferencia de sus colegas, aplicó un enfoque para el "Control de Calidad Total", promoviendo un sistema para integrar los esfuerzos de los diversos grupos de trabajo que forman una organización y mejorar los procesos.

Feigenbaum fue el primero en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de sistemas a los de calidad¹⁵.

14/ Vincent Omachonu "*Principios de la Calidad Total*". (México, 1995). 1ra. Edición. Pág. 8.

15/ Humberto Cantú. "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*". (México, 2001). 2da. Edición. Pág. 33.

◆ *Kaoru Ishikawa*

Fue el principal precursor de la Calidad Total en Japón y posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en las organizaciones¹⁶.

El principal objetivo de Ishikawa fue involucrar a todos en el desarrollo de la calidad en la organización a través de los Círculos de Calidad.

◆ *Philip Crosby*

Alcanzó un mayor éxito comercial al promover sus opiniones y fundar la Escuela Superior de la Calidad en Florida, Estados Unidos.

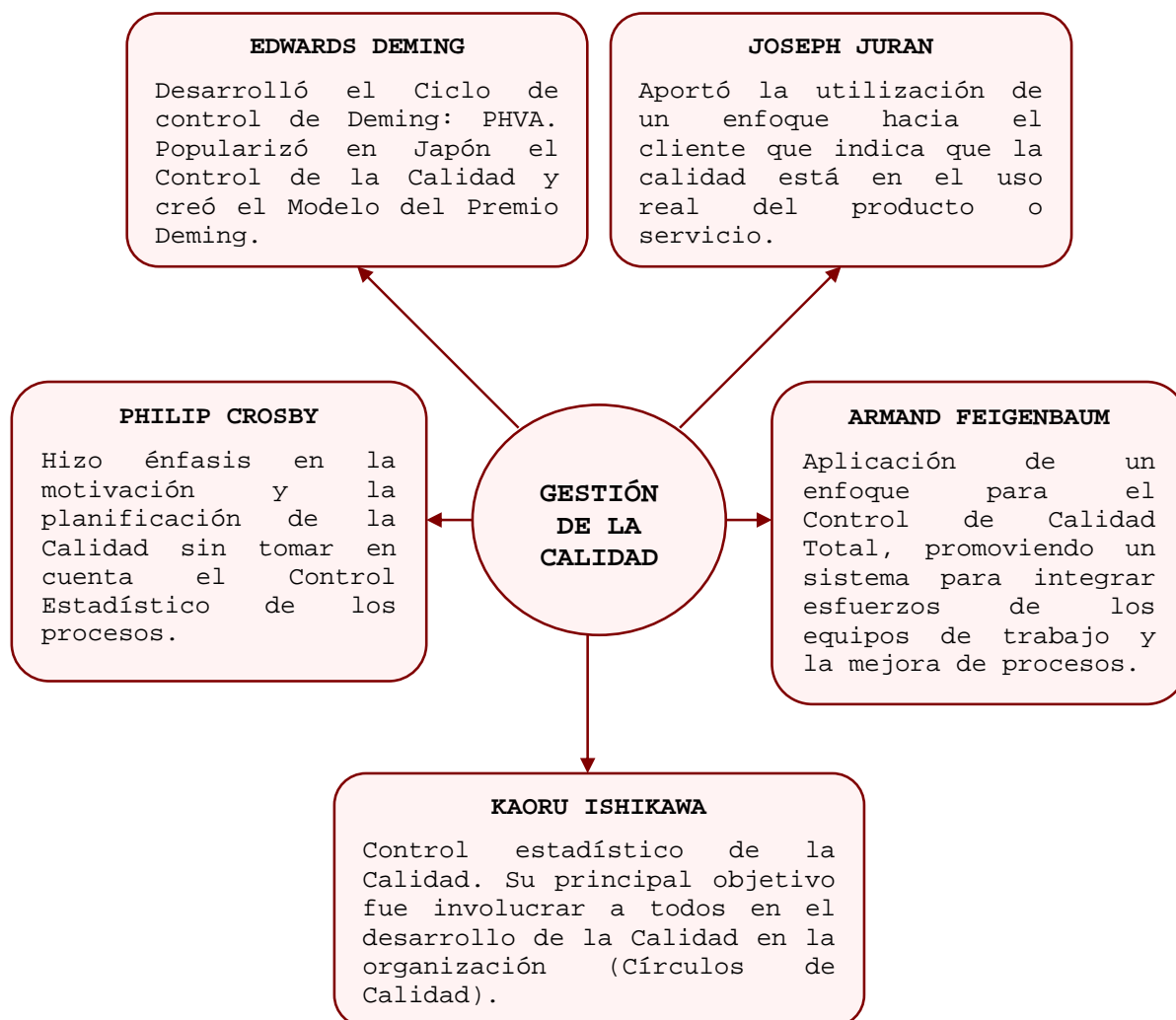
Además, hizo énfasis en la motivación y la planificación sin prestar atención al control estadístico del proceso afirmando que la calidad es gratuita porque el costo de prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, corrección y el fracaso¹⁷.

A continuación se muestra en el Esquema 3, el resumen sobre los aportes de los precursores de la calidad.

16/ Humberto Cantú. "*Desarrollo de una Cultura de Calidad*". (México, 2001). 2da. Edición. Pág. 34.

17/ Vincent Omachonu "*Principios de la Calidad Total*". (México, 1995). 1ra. Edición. Pág. 9.

Esquema 3. Resumen de los aportes de los precursores de la Calidad



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Finalmente, es importante mencionar que a pesar de las diferencias entre estos expertos tienen varios puntos en común, como lo es la importancia de la calidad para la satisfacción del cliente y que la participación y el liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar una cultura en la que todos se comprometan al logro de la misma y la mejora continua.

3. Objetivo de la Calidad

El objetivo principal de la calidad se enfoca hacia los clientes, porque ésta permite brindarles mejores productos y/o servicios y un mejor trato de una manera eficiente, eficaz y efectiva, generando compromiso y responsabilidad por parte del personal que realiza los mismos¹⁸.

Además, la calidad contribuye a que exista armonía e interrelación entre los procesos que se ejecutan, lo cual facilita el trabajo para todos los miembros de una organización.

4. Importancia

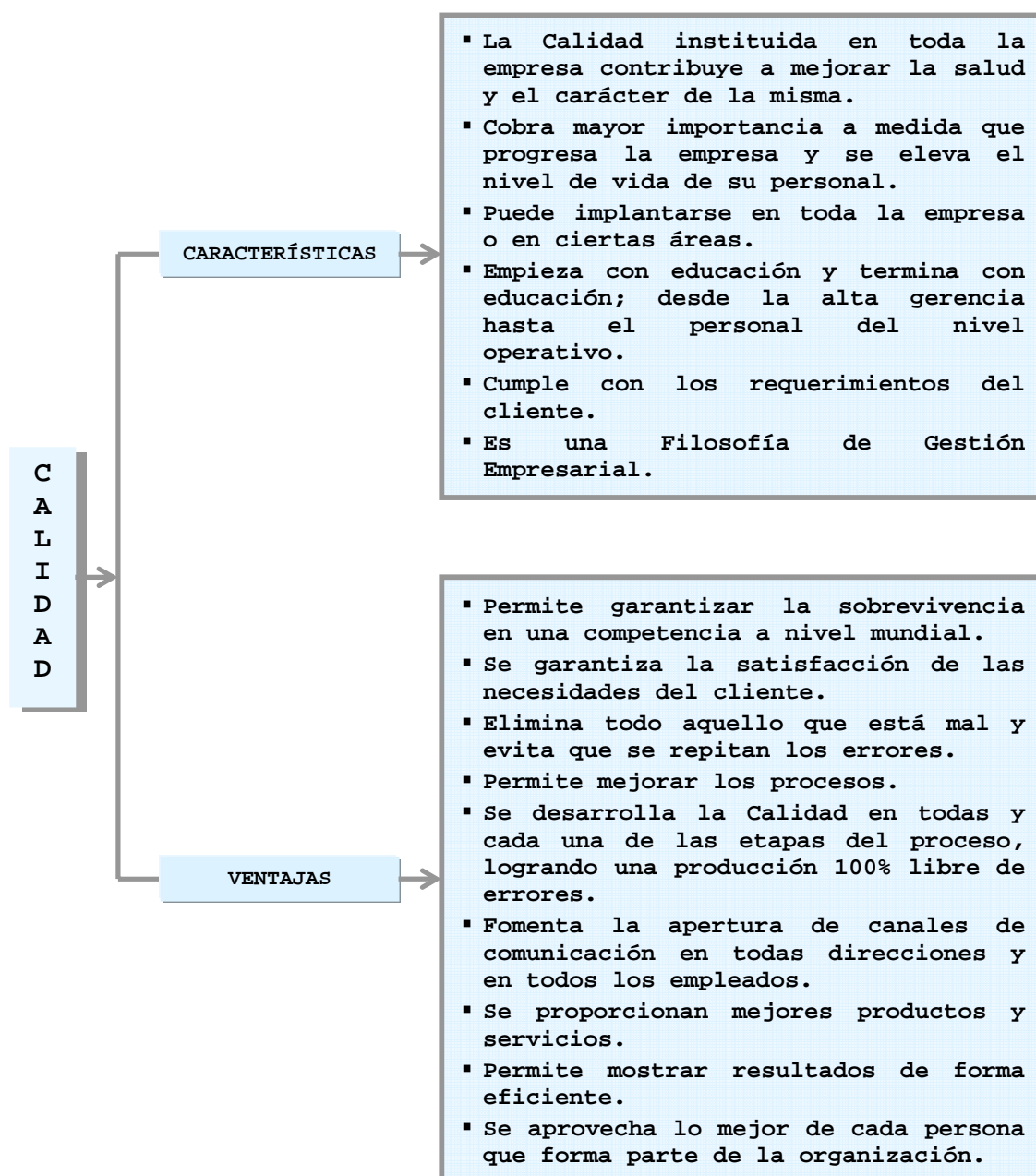
La calidad es un sistema sumamente importante para lograr sobrevivir y prosperar dentro del mercado altamente competitivo, ya que constituye un estándar global para el éxito empresarial, alcanzando un elevado nivel de Calidad y productividad en las organizaciones.

Por ello es importante conocer las características y ventajas que posee la calidad en el momento de su implementación, porque esto permitirá la comprensión de su funcionamiento y es aquí donde radica su importancia.

Dichas características y ventajas se muestran en el siguiente Esquema.

18/ Sandra Cortéz. *"Diseño de un Programa de Administración de la calidad Calidad Total como estrategia para mejorar la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán"*. Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador, 2002.

Esquema 4. Características y ventajas de la calidad



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

5. Calidad en los Servicios

A raíz de los avances tecnológicos y la imparable globalización, la calidad se ha convertido en una necesidad competitiva para las empresas, considerada como un arma estratégica para mantenerse en el mercado.

Es por ello que los clientes exigen cada vez más la calidad no sólo del producto tangible sino también del servicio que se le brinda, pues la satisfacción de éstos y la rentabilidad de las compañías están vinculadas estrechamente con la calidad.

El **Servicio** se define como: "Un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la Empresa de servicio"¹⁹. Por lo tanto, es importante que todo el personal involucrado en él esté consciente de que sus actitudes hacia el cliente inciden grandemente en su satisfacción, así como la agilidad para solventar las necesidades de éste y resolver problemas durante el proceso de realización del servicio.

De manera similar, el servicio es un elemento clave en muchas empresas tradicionales de manufactura; por ejemplo, un fabricante de equipos de computadora puede proporcionar amplio mantenimiento y servicio de consulta a sus clientes, lo que puede resultar más importante que el producto en sí.

19/ James R. Evans & William Lindsay. "Administración y control de la calidad". (México, 2000). Pág. 49.

Existen diferencias entre la producción de servicios y la manufactura, entre las más críticas están:

- Las necesidades de los clientes y los estándares de desempeño suelen ser difíciles de identificar y medir, puesto que los clientes los definen. En la manufactura las especificaciones de los productos son determinadas dentro de la Empresa.
- El resultado de muchos sistemas de servicio es intangible, en tanto que la manufactura produce productos tangibles y visibles.
- El servicio se produce y consume simultáneamente y los bienes manufacturados se producen antes de consumirlos.
- Los clientes a menudo forman parte activa durante el proceso de servicio y están presentes mientras éste se da, en cambio la manufactura se hace lejos del cliente.
- Los servicios generalmente son intensivos en mano de obra, en tanto que la manufactura es más intensiva en capital.

Calidad en el Sector Público

En El Salvador, la calidad de los servicios que brinda el Estado y las Municipalidades no ha conseguido un crecimiento notable en comparación al sector privado. No obstante, algunas Instituciones Públicas han hecho importantes esfuerzos para incorporar los principios de la calidad a sus procesos.

Como ejemplos de Instituciones Públicas certificadas bajo la Norma ISO 9001/2000 están: el Ministerio de Hacienda, el Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO), Centro Nacional de Registros (CNR), Procuraduría General de la República, Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Todas estas Instituciones se han certificado con el fin de mejorar sus procesos y brindar un mejor servicio, ya sea de forma parcial o total.

Por otra parte, la mejora o rediseño de los procesos y procedimientos, así como la capacitación al personal permitirá disminuir la burocracia e ineficiencia existente en las Instituciones Públicas; al implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se podría eliminar completamente, pero la falta de interés por la calidad impide la modernización del Sector Público.

Para el caso de las Municipalidades, se ha observado el ímpetu para desarrollar sus propios programas y procesos de calidad. Por eso es necesario el establecimiento de estándares de servicio al usuario para asegurarse de que el servicio proporcionado es de calidad y cumple con las necesidades y expectativas de los mismos, a fin de mejorar la Gestión de la Administración Pública.

6. Modelos Internacionales de Calidad²⁰

Existen varios Modelos de Calidad, los cuales han sido aplicados por muchas organizaciones alrededor del mundo, los más reconocidos a nivel internacional se muestran en el cuadro 3 así como los lineamientos que fundamentan dichos modelos.

Cuadro 3. Modelos Internacionales de Calidad

MODELO DE CALIDAD	INSTITUCIÓN REGULADORA	LINEAMIENTOS DEL MODELO DE CALIDAD
<p>Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial</p>	<p>Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM, siglas en inglés)</p>	<p>Fue creado en el año 1991. Se otorga un Premio que consta de dos partes: la que se da a Empresas que demuestran excelencia en las prácticas de la Administración de la Calidad al cumplir con los criterios del premio y el Galardón a la Calidad Europea, otorgado al candidato de mayor éxito. La evaluación se basa en los siguientes criterios: <i>satisfacción de los clientes, resultados de la empresa, los procesos, el liderazgo, la satisfacción de las personas, los recursos, la administración de las personas, las políticas y la estrategia</i>, así como el <i>impacto sobre la sociedad</i>.</p>
<p>Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige</p>	<p>Institución Malcolm Baldrige</p>	<p>El Premio Baldrige se hizo Ley el 20 de agosto de 1987, en vista de la disminución de la productividad en Estados Unidos. El examen para el premio se basa en un conjunto riguroso de criterios, que son: <i>El liderazgo, la Planeación Estratégica, Enfoque al cliente y al mercado, Información y análisis, Enfoque a los recursos humanos, Administración de los procesos y Resultados de la Empresa</i>. El principal enfoque de este modelo es promover prácticas gerenciales de alto rendimiento, que llevan a la satisfacción de los clientes y a resultados para la empresa. Puede concedérsele el premio a un máximo de 12 empresas para cada categoría.</p>

20/ James R. Evans & William Lindsay. "Administración y control de la calidad". (México, 2000). Pág. 93, 132-135 y 143.

MODELO DE CALIDAD	INSTITUCIÓN REGULADORA	LINEAMIENTOS DEL MODELO DE CALIDAD
Premio Deming	Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE)	La Filosofía del gran Gurú Edwards Deming fue adoptada por la JUSE, Institución que creó el Premio Deming en 1951, el cual tiene varias categorías, incluyendo premios para individuos, empresas grandes y pequeñas. Los criterios de evaluación consisten de una lista de verificación de 10 categorías que son: <i>Políticas, la organización y sus operaciones, Educación y difusión, Recolección - comunicación y utilización de la información, Análisis, Estandarización, Control/Administración, Aseguramiento de la calidad, Efecto y Planes</i> ; cada categoría se divide en subcategorías o "puntos de verificación".
Premio Iberoamericano de Calidad	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)	Este Modelo se basa en el análisis de cinco criterios facilitadores que son: <i>Liderazgo y estilo de gestión, Política y estrategia, Desarrollo de las personas, Recursos y asociados, Clientes</i> . También se evalúa los siguientes criterios relacionados a los resultados de la organización: <i>Resultados de Clientes, Desarrollo de las personas, Resultados de Sociedad y Resultados globales</i> . Cada criterio se conforma por subcriterios, a los cuales se les va asignando puntos ²¹ .
Normas de Calidad ISO 9000/9001 Versión 2000	Organización Internacional de Normalización (ISO, siglas en inglés)	Las Normas ISO han sido creadas con la finalidad de proporcionar a las organizaciones una guía para implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que permita cumplir con los requisitos de los clientes y aumentar su satisfacción.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Existen otros Modelos como son el *Premio Canadiense de Excelencia en los negocios*, el *Premio de Calidad Australiano*, entre otros. Cabe aclarar que el Modelo de Calidad de la Norma ISO 9001/2000, del cual se profundiza en el siguiente apartado, representa la base del presente Trabajo de Investigación.

21/ www.fundibeq.org Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

C. GENERALIDADES DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9000/9001:2000

Las Generalidades de las Normas ISO 9000/9001 versión 2000 comprenden los Antecedentes, Estructura y Fundamentos correspondientes a cada Norma.

1. Antecedentes de las Normas de Calidad ISO²²

La Normalización Internacional de Calidad se realiza con el propósito de ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar la rentabilidad en las empresas. Por eso fue necesario normalizar la forma de asegurar la Calidad, a través de la "Organización Internacional de Normalización" (ISO siglas en inglés), que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización.

Esta organización fue creada en Londres, Inglaterra en 1946 y hasta diciembre de 2004 cuenta con 99 estados miembros que son representados por organismos de normalización de diferentes países; comenzó sus funciones oficialmente en Ginebra, Suiza en 1947, con el objetivo de facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales, mejorando por medio de éstas el comercio internacional y la estandarización de la Calidad de muchos productos y servicios.

22/ www.iso.org Organización Internacional de Normalización (ISO).

Además, la ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del *Sistema de Calidad* que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. Por lo que, a comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de *Comités Técnicos* para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas mundialmente.

El resultado de este trabajo fue publicado en 1987 a través del compendio de Normas ISO 9000, posterior a la primera publicación de la norma de aseguramiento de la Calidad-Vocabulario ISO 8402 dada a conocer en 1986.

Se estableció también que la frecuencia de revisión y actualización de dichas normas fuera de 5 años. Desde ese entonces, han servido de base para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las Organizaciones.

Con el transcurso del tiempo, se han hecho revisiones para mantener, sustituir o anular dichas normas. La primera revisión técnica fue en el año 1994, la cual permitió sustituir las Normas ISO 9001, 9002 y 9003 llamadas "*Sistemas de Calidad*" por la Norma ISO 9001: "*Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)*". Luego las normas de 1994 fueron actualizadas en el año 2000 y son las que se aplican hoy en día.

Por otra parte, para la aprobación y publicación de Proyectos de Normas Internacionales se designan Comités Técnicos para que las elaboren, y se requiere que éstos las envíen a los organismos nacionales de normalización para votación, pues se necesita para dicha aprobación al menos el 75% de votos.

No obstante, los organismos miembros forman el Comité Europeo de Normalización (CEN), representando a los siguientes países: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia y Suiza.

2. Estructura de las Normas ISO

Antes de conocer cuál es la estructura de las Normas ISO es importante denotar su concepto:

Las Normas ISO "son un conjunto de Normas nacionales e internacionales que garantiza a los clientes la Calidad de sus productos o servicios"²³.

Para facilitar la comprensión de la conformación de las Normas ISO, se muestra en el Cuadro 4 su estructura y lo que establecen las mismas.

23/ www.iso.org Organización Internacional de Normalización (ISO).

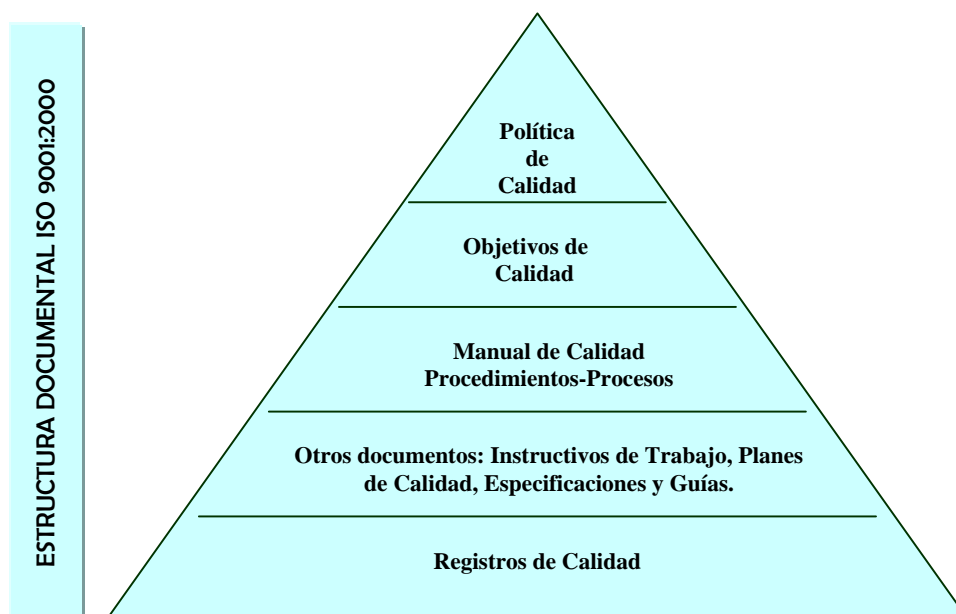
Cuadro 4. Estructura de las Normas ISO

NORMA	ESTABLECE
ISO 9000:2000	Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), fundamentos y vocabulario donde se establece la terminología y definiciones utilizadas en ella.
ISO 9001:2000	Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios y puede ser utilizada con fines de certificación.
ISO 9004:2000	Recomendaciones sobre todos los aspectos de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar las prestaciones globales y el desempeño de la organización.

Fuente: Paul James, "Gestión de la Calidad Total". (México, 2000) Pág.4.

Además, es indispensable detallar la estructura documental de la Norma ISO 9001:2000 (ver Figura 1), de la cual el Grupo de Investigación desarrolló de la Política hasta el Manual de Calidad, ya que el resto le compete a la Institución cuando se implemente el SGC.

Figura 1. Estructura documental de la Norma ISO 9001:2000



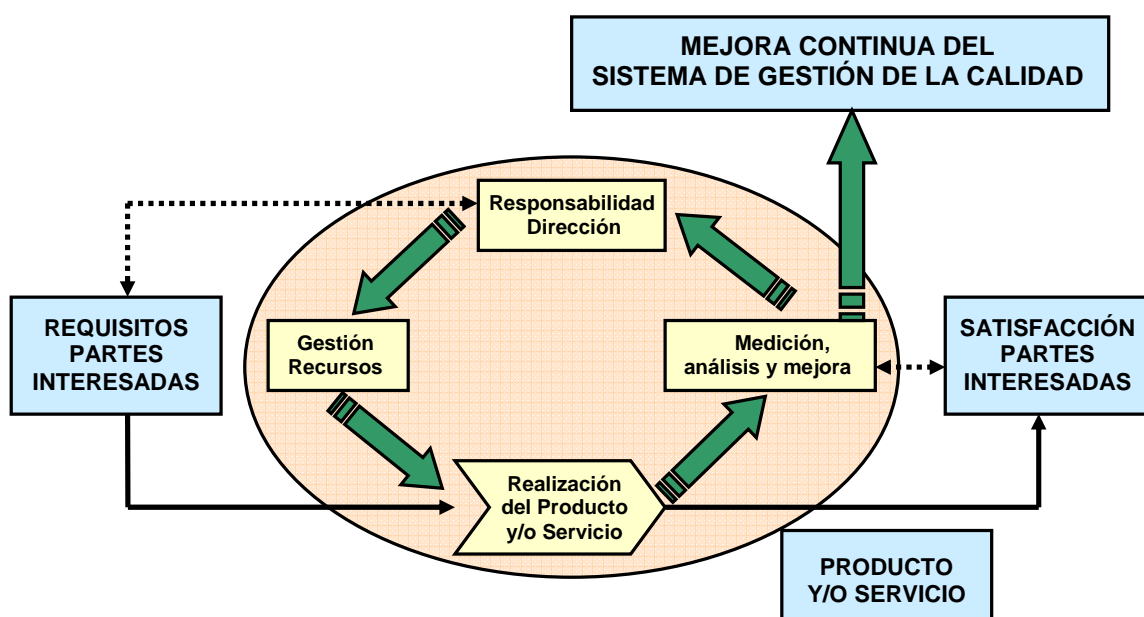
Fuente: James Harrington. "Administración total del mejoramiento continuo". (Colombia, 1997). Pág. 175.

3. Fundamentos de la Norma ISO 9000/2000

Un **SGC** bajo el Modelo de la Norma ISO 9000/2000 se define como: "Conjunto de elementos interrelacionados para dirigir y controlar una organización en lo referente a la calidad". Esto contribuye a incrementar la satisfacción de los clientes, ya que éstos necesitan productos/servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Además, un Modelo de SGC (ver Figura 2) proporciona el marco de referencia para la mejora continua, así como el análisis de los requisitos del cliente y la definición de los procesos que permitan brindar productos y servicios de calidad.

Figura 2. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos



Fuente: Norma Española ISO 9000/2000, apartado 2.4.

También, se debe tomar en cuenta que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, por ende las organizaciones deben mantenerse alerta ante dichos cambios para darle a los clientes lo que quieren.

3.1. Objetivo e importancia

Para la Norma ISO 9000/2000 el *objetivo* es describir los fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y definir los términos relacionados con los mismos.

La *importancia* de esta Norma radica en su sencillez, puesto que es práctica y aplicable a todo tipo de Empresas sin importar su tamaño o naturaleza.

3.2. Campo de aplicación

La información que proporciona la Norma ISO 9000/2000 es utilizada por:

- ⇒ Organizaciones que buscan ventajas por medio de un SGC.
- ⇒ Organizaciones que buscan confianza de sus proveedores.
- ⇒ Los usuarios de los productos.
- ⇒ Aquéllos interesados en el entendimiento de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (clientes, proveedores, entes reguladores).

- ⇒ Todos aquéllos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el SGC para determinar la conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro).
- ⇒ Todos aquéllos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan información sobre el SGC adecuado.
- ⇒ Aquéllos quienes desarrollan normas relacionadas.

Es importante que previo a la implantación de un SGC dentro de una organización se conozca totalmente el contenido de esta Norma, evitando así cualquier mal interpretación de la misma.

3.3. Principios de Gestión de Calidad

Para que un SGC pueda operativizarse de forma exitosa se requiere de un control sistemático y transparente de todos los procesos que forman parte de una organización.

En la Norma ISO 9000/2000 están contenidos los ocho Principios de Gestión de Calidad, formulados para que puedan ser utilizados por la Alta Dirección a fin de conducir a la organización hacia una mejora continua de todo su quehacer; estos se presentan en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Principios de la Gestión de Calidad

PRINCIPIO	ESTABLECE
1. Enfoque al cliente	Todas las organizaciones dependen de sus clientes, pues éstos son los que hacen uso de sus productos y servicios. Por lo tanto, éstas deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes para satisfacer sus requisitos y dar un valor agregado a los mismos, esforzándose por sobrepasar sus expectativas con el propósito de que la organización sea competitiva y se mantenga estable dentro de su ámbito.
2. Liderazgo	Los líderes son los responsables de establecer las directrices que guiarán a la organización hacia el logro de sus objetivos. Por ello, están obligados a crear y mantener un ambiente interno que garantice la estabilidad, eficiencia y productividad del personal bajo su mando, y en consecuencia se logre la integración de todos para la consecución de los objetivos organizacionales.
3. Participación del personal	El Recurso Humano es la esencia de la organización. El talento, habilidades y conocimientos que posee cada uno de los miembros deben ser valorados y aprovechados para lograr la Calidad del Sistema de Gestión. Así mismo, el personal debe estar comprometido con la organización para el logro de su misión y objetivos, lo cual dependerá de la motivación que la Alta Dirección brinde a éste.
4. Enfoque basado en procesos	Este enfoque consiste en que las organizaciones alcanzan un resultado deseado de manera eficaz cuando se identifican y gestionan de forma sistemática las numerosas actividades que se interrelacionan entre sí, ya que a menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada de otro. En este sentido, se puede denominar como "Enfoque basado en procesos" a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interrelaciones de éstos, así como su gestión.

PRINCIPIO	ESTABLECE
5. Enfoque de sistema para la gestión	Además del enfoque basado en procesos, la organización debe ver como un Sistema todos los procesos que se interrelacionan dentro de ella, pues esto contribuirá a lograr la eficiencia y eficacia para la consecución de los objetivos organizacionales y la Implantación del SGC.
6. Mejora continua	Según la Norma ISO 9000, la mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos del SGC; es decir, la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas. Es necesario también, determinar las oportunidades adicionales de mejora, pues de esta manera se convertirá en una actividad continua dentro de la organización.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	A través del análisis de datos e información, el proceso de toma de decisiones se hace más fácil y eficaz, ya que no se puede tomar una decisión al azar sin haber analizado los detalles de una situación determinada y sin contar con un respaldo y argumentos suficientes, porque traería consigo un fracaso y la descoordinación de actividades.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Las organizaciones se relacionan y trabajan a través de una cadena: <i>Proveedores-Organización-Clientes</i> , por lo tanto debe existir un beneficio para todas las partes, pues éstas son interdependientes, lo cual contribuye a aumentar la capacidad de crear valor y la generación de un ambiente armonioso.

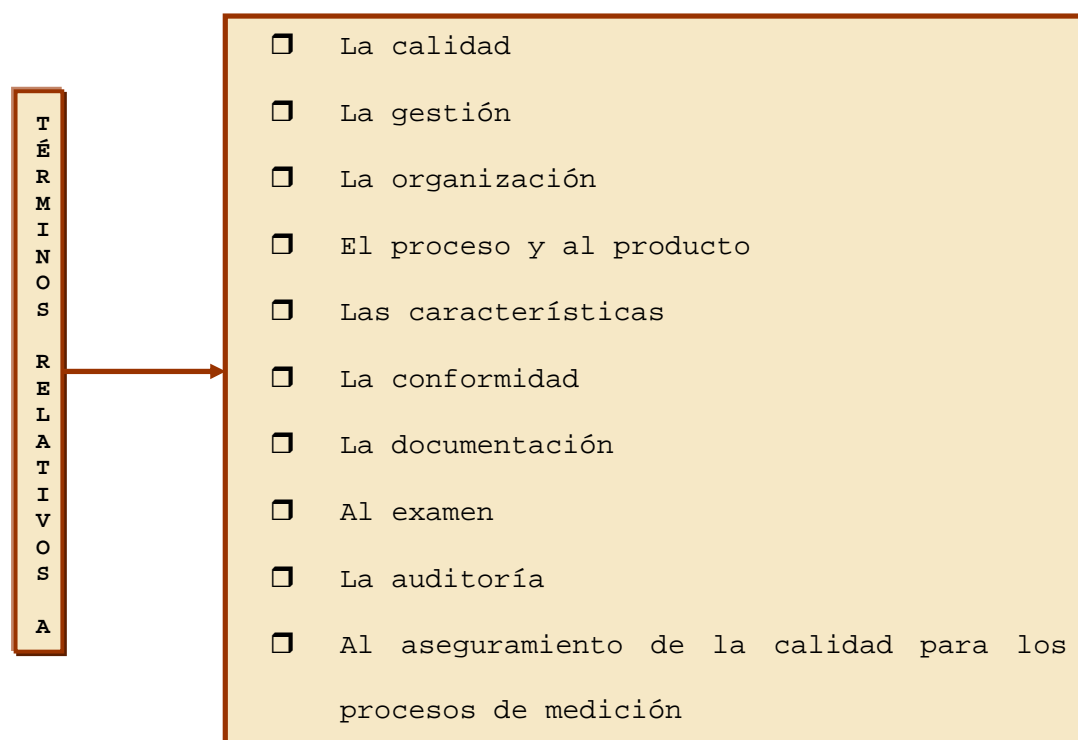
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de la Norma ISO 9000/2000.

Todos estos Principios constituyen la base fundamental del Modelo de las Normas ISO 9000/9001:2000, y han de ponerse en práctica cuando se implemente un Sistema de Gestión de Calidad en una organización.

3.4. Términos y definiciones básicas²⁴

Para facilitar la comprensión del lenguaje utilizado en las Normas ISO, la Norma 9000/2000 proporciona las definiciones de los términos básicos, los cuales se desglosan en las siguientes categorías:

Figura 3. Categorías de términos básicos



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

En total son 80 términos que deben conocer todos aquellos interesados en el Modelo de Calidad de las Normas ISO. Dichos términos sirven como un lenguaje estándar entre todos los países y organizaciones que han aplicado o desean aplicar este Modelo.

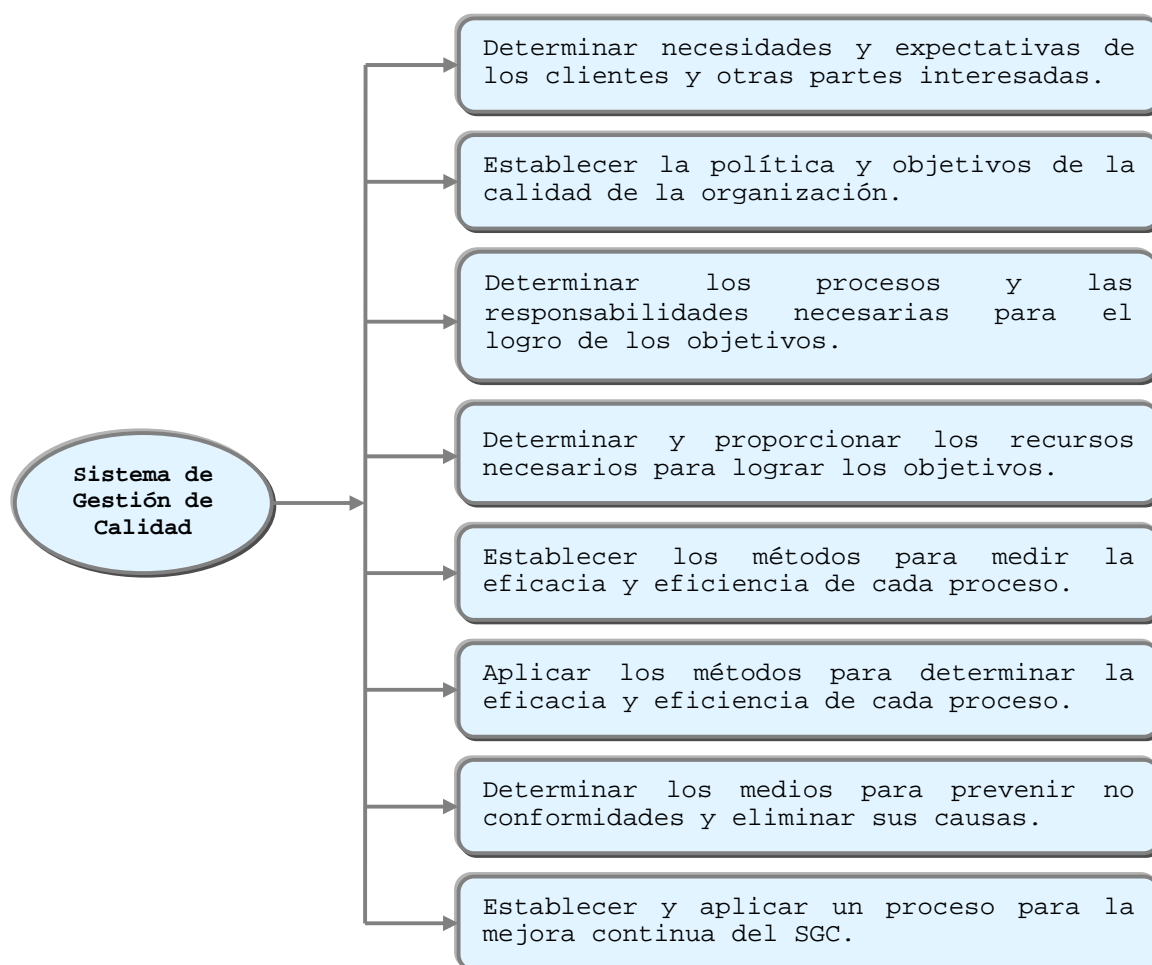
^{24/} Norma Española ISO 9000:2000. Publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Apartado 3.

3.5. Etapas para el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Uno de los propósitos del Trabajo de Investigación es determinar la interrelación de los procesos que conllevan a la prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla vistos como un Sistema, con el fin de que la Institución logre sus objetivos y sea más efectiva.

Es por ello, que se citan a continuación las etapas que son necesarias para el desarrollo e implementación del SGC.

Esquema 5. Etapas para el desarrollo e implementación de un SGC



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de la Norma ISO 9000:2000, apartado 2.3.

4. Fundamentos de la Norma ISO 9001/2000

En esta Norma se establecen los requisitos que debe cumplir una organización para implementar un SGC.

4.1. Objetivo e importancia

El objetivo de la Norma ISO 9001/2000 es especificar todos los requisitos que debe tener un SGC cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos/servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y aumente su satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema, el cual debe incluir los procesos para mantener la mejora continua y el aseguramiento de la Calidad.

La importancia de la Norma ISO 9001/2000 es proporcionar los lineamientos para implantar el SGC sin limitar la forma de cómo hacerlo, es decir que cada organización lo hará de acuerdo a su funcionalidad.

4.2. Campo de aplicación

Su aplicabilidad es para todo tipo de organización, sin importar su tamaño, naturaleza y el producto/servicio que brinda al cliente. Cabe aclarar, que los requisitos del SGC serán aplicables dependiendo de la naturaleza de la organización.

4.3. Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Los requisitos de un SGC comprenden una serie de aspectos que las organizaciones deben de cumplir para la aplicación del

modelo y en consecuencia mejorar el nivel de calidad tanto en sus productos/servicios como en el desarrollo de sus procesos, con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes para incrementar su satisfacción. Por lo que es necesario señalar cada uno de los requisitos de un SGC que establece la Norma ISO 9001/2000.

Cuadro 6. Requisitos de un SGC

REQUISITO	LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS
Requisitos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, documentar, implementar y mejorar continuamente el SGC
Requisitos de documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Calidad • Control de documentos • Control de registros
Responsabilidad de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Dirección • Enfoque al cliente • Política de la calidad • Planificación • Responsabilidad, autoridad y comunicación • Revisión por la Dirección
Gestión de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de Recursos • Recursos Humanos • Infraestructura • Ambiente de Trabajo
Realización del producto/servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la realización del producto • Procesos relacionados con el cliente • Diseño y desarrollo • Compras • Producción y prestación del servicio • Control de los dispositivos de seguimiento y medición
Medición, Análisis y Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y medición • Control del producto no conforme • Análisis de datos • Mejora

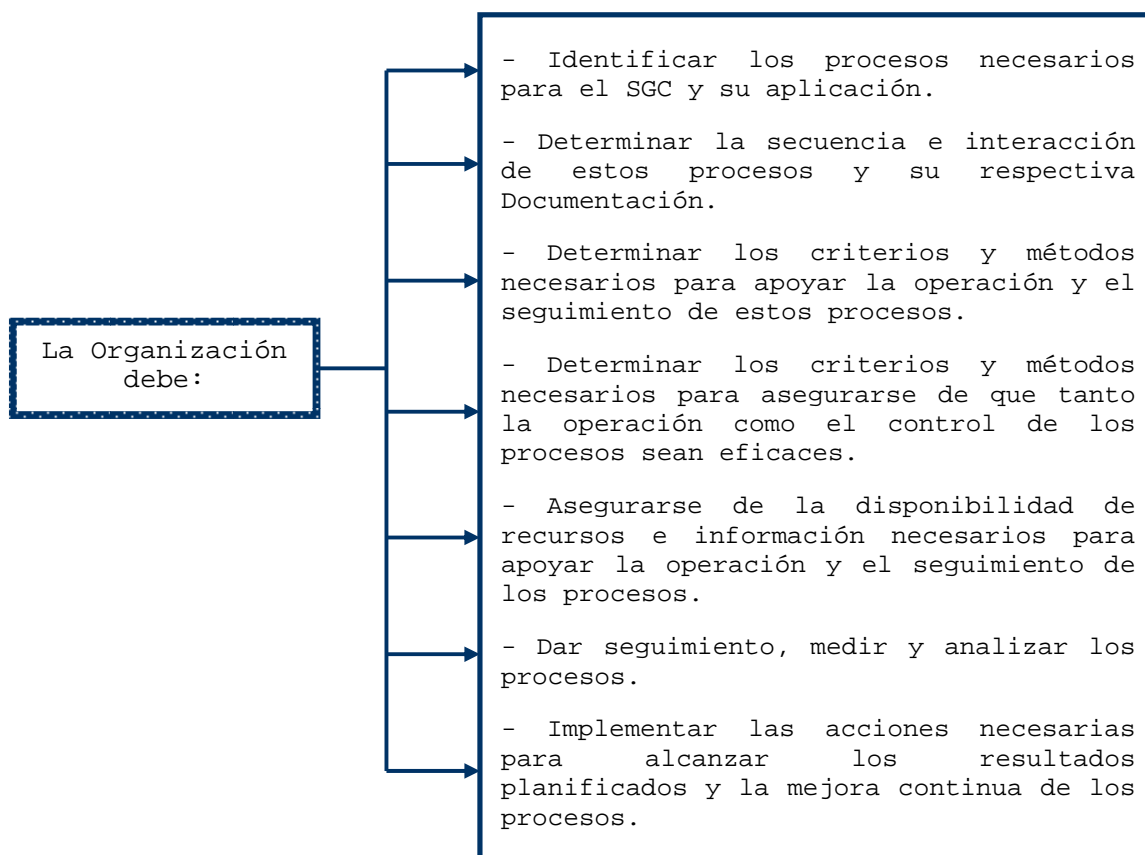
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de la Norma ISO 9001:2000.

Del apartado 4.3.1 al 4.3.6 se desarrolla de forma breve cada uno de los requisitos del SGC mencionados en el Cuadro 6.

4.3.1. Requisitos generales

Es importante denotar que para que una organización pueda realizar sus actividades bajo un SGC debe establecer, documentar, implementar y mantener el sistema y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma, los cuales se muestran en el siguiente Esquema.

Esquema 6. Requisitos generales de un SGC

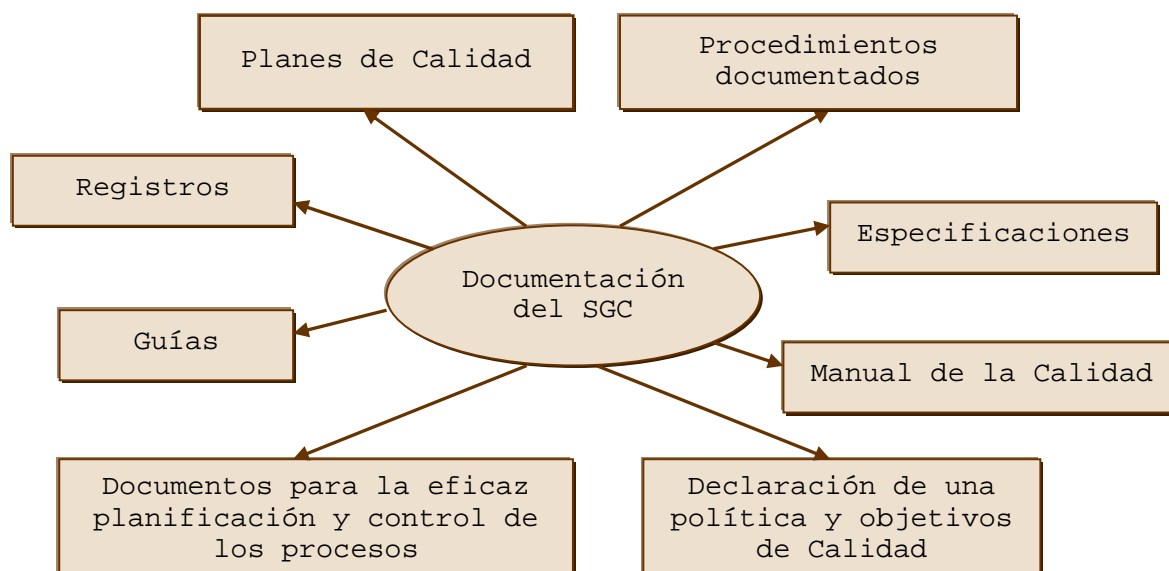


Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de la Norma ISO 9001:2000.

4.3.2. Requisitos de Documentación

En la siguiente figura se detalla la documentación requerida para el Sistema de Gestión de Calidad. No obstante, cada organización manejará la documentación que sea necesaria según la complejidad de sus funciones.

Figura 4. Documentación requerida para el SGC



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de las Normas ISO 9000/9001:2000.

Esta documentación es importante para una efectiva Implementación de un SGC y parte de ésta ha sido elaborada para la Propuesta del Trabajo de Investigación (Capítulo III).

4.3.3. Responsabilidad de la Dirección

La Alta Dirección juega un papel determinante en el desarrollo e Implementación de un SGC, la cual debe garantizar el funcionamiento eficaz del mismo.

Es por ello que la organización debe:

- Comprometerse con el desarrollo e implementación del SGC.
- Aplicar un enfoque al cliente para satisfacer los requisitos de los mismos.
- Formular la Política de Calidad.
- Planificar el SGC, estableciendo los objetivos de calidad.
- Definir y comunicar las responsabilidades, autoridades y los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.
- Revisar el SGC de la organización en intervalos planificados.

4.3.4. Gestión de los Recursos

La organización debe proporcionar todos los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el SGC. En este sentido, debe garantizarse el nivel de competencia del recurso humano tomando en cuenta la formación, habilidades y experiencia del mismo.

Además, se debe concientizar al Recurso Humano de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y de la organización.

Por otra parte, la organización debe determinar, proporcionar y mantener la Infraestructura adecuada y a la vez un Ambiente de Trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio.

4.3.5. Realización del producto/servicio

Para que el producto o servicio cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes es importante que la organización planifique y desarrolle los procesos necesarios para la realización de los mismos. También debe determinarse:

- Procesos relacionados con el cliente, determinando los requisitos del producto.
- Diseño y desarrollo del producto.
- El proceso de compras.
- Proceso de producción y la prestación de servicios.
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

4.3.6. Medición, análisis y mejora

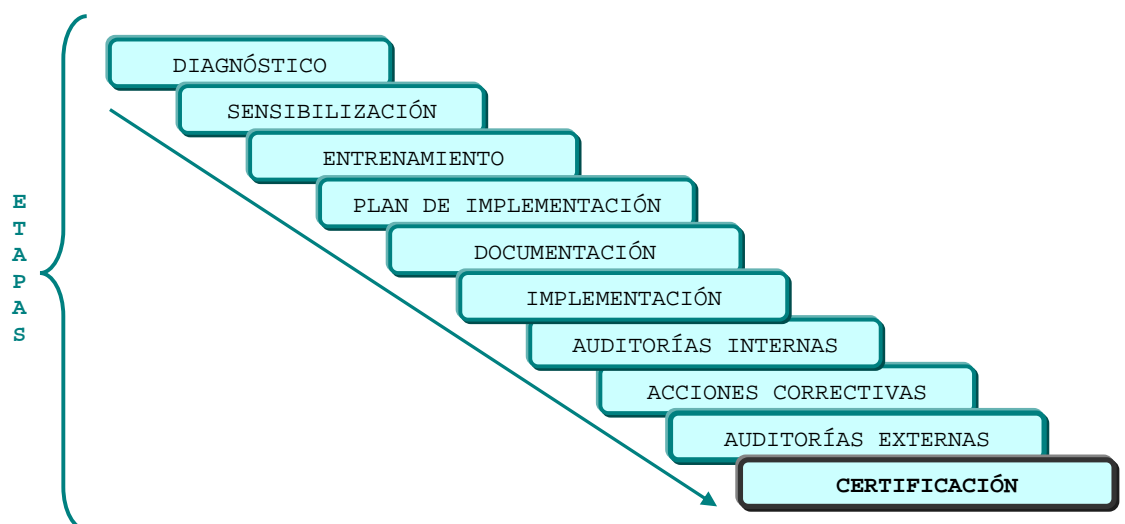
De acuerdo a la Norma ISO 9001/2000, se establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto/servicio y del SGC.

Es importante que en el seguimiento y la medición se tome en cuenta la satisfacción del cliente, Auditoría Interna, seguimiento y medición de los procesos y del producto. Posterior a un análisis de la eficacia del sistema se aplicará una acción preventiva o correctiva según sea necesario, lo que conlleva a una mejora continua.

5. Proceso de Certificación

Toda organización que desea certificar los procesos que ejecuta ya sea de ciertas áreas o de todas las que la componen, debe seguir el siguiente proceso:

Figura 5. Etapas del Proceso de Certificación



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Cabe aclarar, que para el presente Trabajo de Investigación se han desarrollado las primeras 6 etapas del Proceso de Certificación, dado que es una Propuesta para mejorar los Servicios Estratégicos (S.E.) de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y quedará a criterio de la Alta Dirección la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Para llevar a cabo la Certificación bajo el Modelo de la Norma ISO 9001/2000 es obligatorio recurrir a las respectivas entidades reguladoras, para que realicen la aprobación y certificación de los procesos de la organización; una de ellas es la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

D. GESTIÓN DE PROCESOS

Para el Trabajo de Investigación se tomó en cuenta la Gestión de Procesos, porque en ésta se enfoca más el Modelo de Calidad de las Normas ISO 9000/9001:2000.

Además, se ha realizado un análisis de los Procesos y Procedimientos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que conllevan a la Prestación de los S.E., a través de Herramientas Técnicas para dicho análisis.

Por otro lado, en este apartado se desarrolla el Concepto de Proceso, características, el análisis y medición, así como las Herramientas para el Análisis de Procesos.

1. Conceptos de Proceso

Cada organización desarrolla diferentes procesos que están interrelacionados entre sí, los cuales forman un sistema que debe gestionarse con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos y cumplir con los requisitos de los clientes.

Existen varios conceptos de proceso, para lo cual se presentan a continuación diferentes definiciones según cuatro autores.

Cuadro 7. ¿Qué es un Proceso?

AUTOR	CONCEPTO
<input type="checkbox"/> James Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno"²⁵. ▪ "Grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definitivos"²⁶.
<input type="checkbox"/> Jerry Harbour	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor"²⁷.
<input type="checkbox"/> Dianne Galloway	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs (entradas) en outputs (salidas)"²⁸. ▪ INPUT: Materiales, equipamiento, información, recursos humanos, recursos monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso. ▪ OUTPUT: Proceso o servicio creado en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente.
<input type="checkbox"/> AENOR Norma de Calidad ISO 9000/2000. Apartado 3.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

25/ James Harrington, "Mejoramiento de los procesos de una Empresa" (Colombia, 1994), pág. 9.

26/ Ibid.

27/ Jerry Harbour, "Manual de trabajo de Reingeniería de procesos" (México, 1995), pág. 31.

28/ Dianne Galloway, "Mejora continua de procesos" (España, 1994), pág. 23.

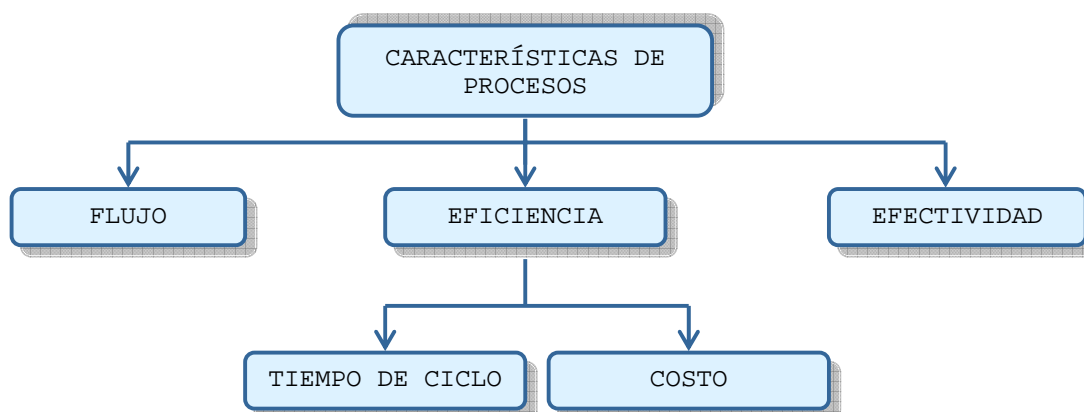
Como se observa en los diferentes conceptos de proceso, todo elemento de entrada que sufre una transformación generará un resultado, ya sea para el cliente interno o externo. Es importante tomar en cuenta que existe diferencia entre un proceso y un procedimiento.

El Proceso define el ¿Qué se hace? y el Procedimiento el ¿Cómo se hace?. Además éste último es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Se utilizan para actividades en las que intervienen distintas operaciones, personas o departamentos²⁹.

2. Características de los procesos

Es necesario que las organizaciones comprendan las características de los procesos para lograr el mejoramiento de los mismos. Es por ello que a continuación se denotan las cinco principales características de los procesos³⁰:

Esquema 7. Características de los Procesos



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

29/ Apartado 3.4.5 de la Norma ISO 9000/2000. Publicada por AENOR.

30/ Dianne Galloway, "Mejora continua de procesos". (España, 1994), pág. 140.

Las características anteriormente citadas tienen una estrecha relación, de tal manera que el cumplimiento de cada una conlleva a que los productos o servicios que se realizan en una organización cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.

3. Análisis y medición de procesos³¹

Previo a la mejora de los procesos se realiza el Análisis de los mismos, el cual consiste en describir los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular; se identifican los pasos que le agregan valor (trabajo) y los que no lo hacen (desperdicio).

Cabe denotar, que la clave de la Reingeniería de Procesos es eliminar o reducir al mínimo el desperdicio. Además, un análisis del proceso permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo y captar datos cuantitativos, tomando en cuenta: cuánto tiempo toma el proceso, cuánto desperdicio contiene, cuántas personas involucra y cuánto cuesta.

Estos datos sirven para la medición numérica de los procesos, los cuales se conocen como medidas, entre estas están:

- el tiempo,
- el costo,
- distancia y
- número de personas.

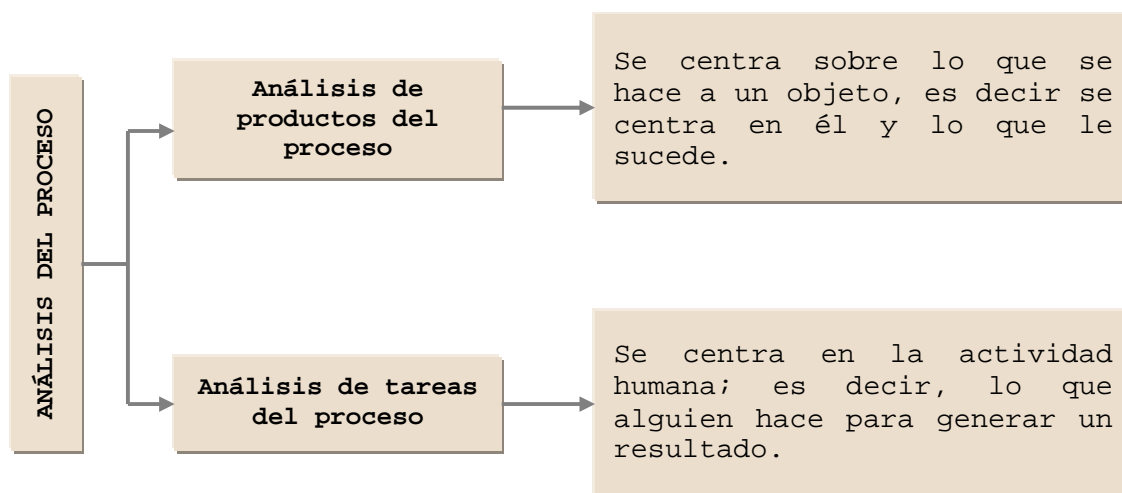
31/ Jerry Harbour, "Manual de trabajo de Reingeniería de procesos" (México, 1995), pág. 54.

El propósito del análisis de procesos es realizar algún tipo de mejora a través de:

- Elevar la calidad del proceso.
- Aumentar la eficiencia del proceso.
- Reducir los costos relativos al proceso.
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso.
- Hacer el trabajo más seguro.

Por otra parte, la tipificación del análisis del proceso según Jerry Harbour (1995) es la siguiente:

Esquema 8. Tipificación del análisis del proceso



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Independientemente del tipo de análisis que se haga a los procesos, éste consistirá en:

- a) Observar y registrar cada paso del proceso.
- b) Colocar cada paso en una secuencia apropiada.

- c) Identificar cada tipo de paso.
- d) Registrar todas las medidas relevantes.
- e) Efectuar la mejora a los procesos.

4. Herramientas para el análisis y medición de procesos

Los Procesos relacionados con los S.E. que se realizan en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, fueron analizados a través de las siguientes tres herramientas:

a. Diagrama de Bloques PEPSU³²

Este consiste en identificar el inicio y el fin del proceso y la forma en que opera con relación a sus Proveedores (P), Entradas (E), Procesos (P), Salidas (S) y Usuarios (U). Las iniciales de cada palabra forman el nombre PEPSU. Según esta herramienta la definición de cada elemento de análisis es:

Proveedores: Son entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores ya sea internos o externos.

Entradas: Son todos los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

32/ www.imss.gob.mx Instituto Mexicano del Seguro Social.

Proceso: Es el conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones) empleados para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

Salidas: Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por lo tanto, deben ser medibles, a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios: Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

Por otra parte el Diagrama de Bloques PEPSU, esta herramienta permite a las organizaciones:

- ⇒ Conocer el comportamiento del proceso y sus límites.
- ⇒ Identificar las áreas de oportunidad.
- ⇒ Determinar el área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- ⇒ Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

Para utilizar esta herramienta es necesario llenar la Hoja de Trabajo para el Diagrama de Bloques PEPSU, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Hoja de Trabajo para el Diagrama de Bloques PEPSU

PROCESO:		FECHA:		
OBJETIVO:		ALCANCE:		
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES		ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES		







Fuente: www.imss.gob.mx Instituto Mexicano del Seguro Social.

De esta manera se obtienen los datos para la aplicación del Diagrama PEPSU.

b. Método ASME

Este Método fue creado por la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME, siglas en inglés), y consiste en utilizar la siguiente simbología:

Cuadro 9. Simbología del Método ASME

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Demora: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera dentro de un almacén.
	Operación combinada: Representa una operación y revisión efectuados al mismo tiempo.

Fuente: Enrique Franklin, "Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura". (México, 1998), pág. 183.

Para el Método ASME se utiliza una Hoja de Trabajo que detalla la descripción de cada paso de un procedimiento, el tiempo requerido, distancia en metros, entre otros. El cual sirve para identificar la secuencia de las actividades y su tipo, es decir: Operación (O), Transporte (T), Inspección (I), Demora (D), Almacenamiento (A) y Operación Combinada (C).

c. Diagrama OTIDAR

El Diagrama OTIDAR cuyas siglas significan: Operación (O), Transporte (T), Inspección (I), Demora (D), Almacenamiento (A) y Reproceso (R), sirve para determinar la Eficiencia de Trabajo de los Procedimientos a través de la medición del Tiempo Operativo; es decir, se calcula el porcentaje del Tiempo Operativo con relación al Tiempo Total, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia de Trabajo} = \frac{3 \text{ Tiempo Operativo}}{3 \text{ Tiempo Operativo} + 3 \text{ Tiempo de Desperdicio}} \times 100\%$$

Con la aplicación de esta fórmula se ha obtenido información sobre la Eficiencia de Trabajo de cada procedimiento que se realiza para la Prestación de los S.E. en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, y además se ha detectado el Tiempo de Desperdicio (actividades de Transporte, Demora, Inspección, Archivo y Reproceso), lo que ha permitido mejorar la Eficiencia de los mismos.

La simbología utilizada para el Diagrama OTIDAR es similar al utilizado en el Método ASME, el cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Diagrama OTIDAR

IDENTIFICACIÓN:											
DEPARTAMENTO:		FECHA:									
PROCESO:		TÉCNICO:									
PROCEDIMIENTO:		SÍMBOLO						Tiempo consumido (por Departamentos)		Total	
No	Descripción de Actividades	●	➔	■	◐	▼	◑				
										T (min)	%

Fuente: www.monografías.com

La información utilizada para la aplicación del Diagrama OTIDAR, es la misma que se ha denotado en el Método ASME, a diferencia que en el OTIDAR se determina la Eficiencia de Trabajo para cada uno de los Procedimientos que se analizan.

La aplicación de estas tres herramientas de análisis, medición y evaluación de Procesos y Procedimientos se presenta en el Capítulo II de este Trabajo de Investigación.

CAPÍTULO II

**“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA
TECLA, DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD.”**

CAPÍTULO II.
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA
TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

Para la realización de este Capítulo se tomó en cuenta una serie de puntos importantes como son: los Objetivos de la Investigación, la Metodología utilizada para la realización del Trabajo; es decir, Método y Tipo de Diseño de Investigación, Fuentes de recolección de datos, entre otros.

Así mismo, se han planteado aspectos que reflejan un panorama de cómo se encuentra actualmente la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en cuanto a la calidad de los Servicios Estratégicos (S.E.) que presta, tomando en cuenta la Norma ISO 9001/2000, entre los que están:

- Determinación de los S.E.
- Identificación de los Procesos y Procedimientos.
- Análisis y Evaluación de los Procesos y Procedimientos actuales.
- Análisis de los resultados obtenidos de los Usuarios.
- Evaluación de la Gestión de Calidad con base a la Norma ISO 9001/2000.
- Análisis de los resultados obtenidos, entre otros.

Para finalizar, se formuló una serie de Conclusiones y Recomendaciones como resultado del Diagnóstico realizado.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Elaborar un Diagnóstico de la Situación Actual de la Prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) que se ejecutan en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, que sirva para proporcionar las bases de la propuesta del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tomando en cuenta la Norma ISO 9001/2000.

2. Específicos

- Identificar los S.E. que se brindan en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para analizar el desarrollo de los procesos y procedimientos.
- Evaluar la Gestión de Calidad Actual de los S.E. con base a la Norma ISO 9001/2000, para Diseñar el SGC que contribuirá a incrementar la satisfacción de los usuarios.
- Formular las Conclusiones y Recomendaciones necesarias para mejorar la Eficiencia de la Prestación de los S.E.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de Investigación

Con el fin de realizar una Investigación válida y confiable se utilizó el "Método Científico", el cual se basa en el análisis objetivo de los fenómenos sujetos de estudio presentes en una realidad determinada; a través de la Investigación Científica se explica y da solución a la problemática que actualmente presenta la Alcaldía, que consiste en la ineficiencia de los Servicios Estratégicos (S.E.).

Así mismo, la racionalidad del Método Científico es de tipo *Deductivo*, ya que se partió de la teoría sobre la Calidad y Normas ISO 9000/9001:2000 para luego observar el fenómeno en estudio, es decir, la prestación de los Servicios Estratégicos, lo cual permitió conocer la Situación Actual para elaborar la propuesta del Diseño del SGC que sirva para mejorar la Calidad de dichos servicios.

2. Tipo de Diseño de Investigación

Se utilizó el Tipo de Diseño "No Experimental", ya que no se manipularon deliberadamente las variables, puesto que solo se observó el fenómeno en su ambiente natural para luego analizarlo. Dentro de este diseño la Investigación se clasifica como *Transeccional*, debido a que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único (tiempo actual).

3. Tipo de Investigación

Los tipos de Investigación que existen son: Exploratorias, Descriptivas, Correlacionales y Explicativas. Para este Trabajo la Investigación fue *Descriptiva*, ya que solamente se describió la Situación Actual de los Servicios Estratégicos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en términos de sus propiedades, características y rasgos importantes de la misma para obtener una imagen real del sujeto de estudio.

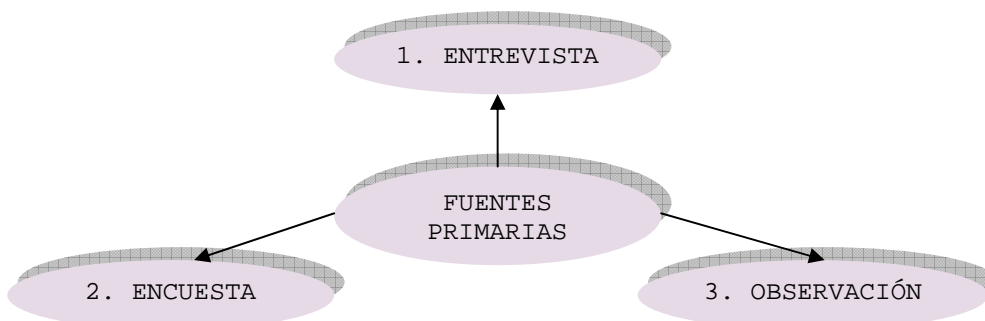
4. Fuentes de recolección de datos

De la confiabilidad y veracidad de los datos que se obtuvieron a través de las distintas fuentes ha dependido en gran medida la Calidad de este Trabajo de Investigación. Por lo que, se hizo uso de las siguientes fuentes:

☐ FUENTES PRIMARIAS

Para recolectar los datos se usaron las Técnicas que se muestran en la Figura 6:

Figura 6. Fuentes Primarias

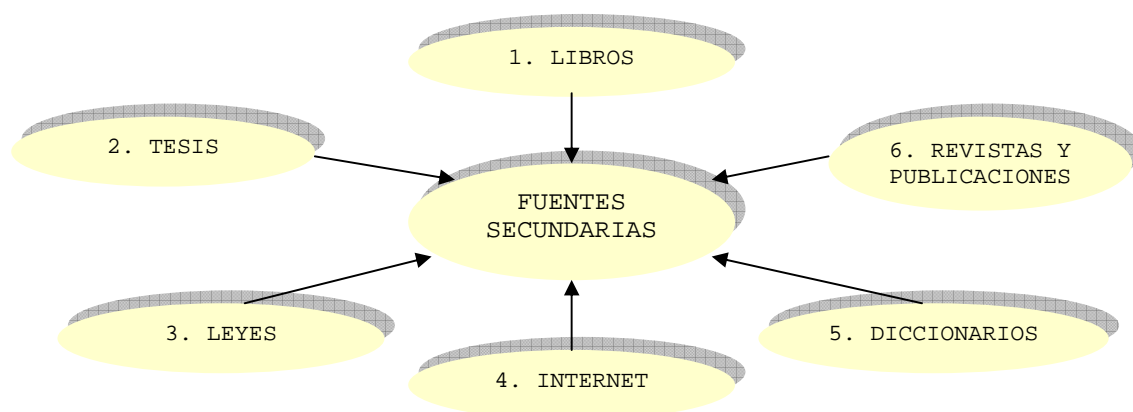


Dichas Fuentes sirvieron para determinar la Situación Actual de los S.E. y los Procesos que conllevan éstos.

□ FUENTES SECUNDARIAS

Con el fin de sustentar los conocimientos teóricos relacionados al Tema de Investigación se ha hecho uso de las siguientes fuentes que se muestran en la Figura 7.

Figura 7. Fuentes Secundarias



Estas fuentes se utilizaron como instrumento de consulta para la realización de la Investigación.

5. Técnicas e Instrumentos para realizar la Investigación

Para llevar a cabo la Investigación se utilizaron las siguientes Técnicas e Instrumentos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	→ Guía de Preguntas
Encuesta	→ Cuestionario
Observación	→ Lista de Cotejo

- **Entrevista:** El objetivo de esta Técnica fue la obtención de datos a través del Instrumento de la Guía de Preguntas para conocer la Situación Actual de la Alcaldía, tanto desde el punto de vista de los Jefes de las unidades en estudio como del personal operativo, quienes son los que tienen contacto directo con los usuarios (ver Anexo 2).

- **Encuesta:** Para esta técnica se utilizaron dos Cuestionarios: a) uno dirigido a los Jefes de las unidades que prestan los S.E. en la Alcaldía, y b) el otro dirigido a los usuarios.

Ambos Cuestionarios sirvieron como instrumento de recolección de datos, los cuales contenían una serie de preguntas cerradas y abiertas con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas que poseen las unidades en estudio en cuanto a la Gestión de Calidad y de Procesos (ver Anexos 7 y 8).

- **Observación:** Esta técnica consistió en hacer una inspección al personal involucrado en la Prestación de los S.E., lo cual permitió identificar las diferentes actitudes hacia los usuarios y la forma en que se desarrollan los procesos que les competen. Para ello, se utilizó como instrumento una Lista de Cotejo que contiene los aspectos que se evaluaron para enriquecer el Diagnóstico (ver Anexo 3).

6. Determinación de la población y muestra

Determinación de la Muestra del personal de Dirección a encuestar

Debido a que el Trabajo de Investigación se enfoca sólo a los S.E. que presta la Alcaldía, se tomó como Población únicamente al personal del nivel de dirección, es decir, los Jefes de las siguientes unidades orgánicas que en total son 4: *Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar y Ciudadano*; ya que de acuerdo a la Norma ISO 9001/2000 la Gestión de Calidad y de Procesos le compete a dicho nivel.

Determinación de la Muestra de los usuarios a encuestar

Con base a las estadísticas de la afluencia de usuarios en cada una de las unidades que prestan los S.E. se determinó la población de la que se tomó una muestra a fin de conocer la opinión de los usuarios respecto a la calidad y eficiencia de la prestación de servicios en la Alcaldía.

La muestra se determinó para cada uno de los S.E. y se utilizó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

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

En donde:

Z: Nivel de confianza de la Investigación

N: Total de la Población en estudio*

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

e: Error de estimación

n: Número de elementos (Tamaño de la muestra)

Los datos para la determinación de la Muestra de cada Servicio Estratégico fueron:

- **Registro de Inmuebles y Establecimientos**

Z = 95%, valor de Z según Tablas de áreas bajo la Curva Normal es de 1.96

N: 1,500 usuarios por año

p: 0.80

q: 0.20

e: 0.10

Sustituyendo datos:

$$n = \frac{1.96^2(1,500)(0.80)(0.20)}{0.10^2(1,500-1) + 1.96^2(0.80)(0.20)} = \frac{921.984}{15.604656} \quad n = 59.08 \approx 59 \text{ usuarios}$$

- **Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos**

Z = 95% (1.96 según Tablas de la Curva Normal)

N: 7,560 usuarios

p: 0.80

* La Población se determinó con base a Entrevistas hechas a cada uno de los Jefes de las unidades orgánicas en estudio, tomando en cuenta las estimaciones desde enero del año 2004 a junio de 2005 (ver Anexo 2).

q: 0.20

e: 0.10, sustituyendo datos:

$$n = \frac{1.96^2(7,560)(0.80)(0.20)}{0.10^2(7,560-1)+1.96^2(0.80)(0.20)} = \frac{4646.79936}{76.204656} \quad n = 60.97 \approx 61 \text{ usuarios}$$

- **Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción**

Z = 95% (1.96 según Tablas de la Curva Normal)

N: 39,468 usuarios

p: 0.80

q: 0.20

e: 0.10, sustituyendo datos:

$$n = \frac{1.96^2(39,468)(0.80)(0.20)}{0.10^2(39,468-1)+1.96^2(0.80)(0.20)} = \frac{24259.24301}{395.284656} \quad n = 61.37 \approx 61 \text{ usuarios}$$

El Total de la Muestra que se consideró para la Investigación fue de **181 usuarios**.

7. Prueba piloto

Con el propósito de verificar la comprensión de las preguntas contenidas en el Cuestionario dirigido a los usuarios, se realizó una prueba piloto con 10 personas que hicieron uso de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, y de esa manera se validó el Instrumento de recolección de datos.

8. Procesamiento de los Datos

Posterior a la recolección de los Datos, se realizó la Tabulación y Análisis de los mismos, con el propósito de transformar los datos en información valiosa que se utilizó para elaborar el Diagnóstico de los S.E. con base a la Norma de Calidad ISO 9001/2000 y a las Encuestas de los Usuarios.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

En el Diagnóstico que se llevó a cabo para el Trabajo de Investigación se tomaron en cuenta los siguientes Análisis para determinar las fortalezas y debilidades que poseen los S.E.:

- Análisis de los Procesos y Procedimientos a través de las herramientas: Diagrama PEPSU, Método ASME y Diagrama OTIDAR. Para esto fue necesario el levantamiento de información por medio de Entrevistas, Observación y análisis de documentos (Manuales de: Organización, Funciones y Procedimientos).
- Análisis de las Encuestas dirigidas a los usuarios.
- Análisis de Encuestas hechas al personal del nivel de dirección con base a la Norma ISO 9001/2000, para determinar el cumplimiento o no de los requisitos de dicha Norma.

Todo esto sirvió para enriquecer y sustentar el Diagnóstico, con el fin de que fuera objetivo e integral.

1. Determinación de los Servicios Estratégicos (S.E.)

Los S.E. para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla representan los servicios que tienen la mayor demanda de usuarios, generan la mayor captación de ingresos y se da un contacto directo con los usuarios; además estos servicios permiten que la Institución se mantenga en funcionamiento, logrando así la puesta en marcha de proyectos en beneficio de los ciudadanos tecleños.

Los S.E. fueron determinados por el Gerente General de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla junto con el Grupo de Investigación, para lo cual fue necesario realizar varias reuniones para discutir dicha determinación y además identificar cuáles son las deficiencias que éstos presentan, tales como:

- Demoras en la prestación del servicio.
- Quejas de los usuarios.
- Falta de orientación al usuario previa al servicio.
- Duplicidad de datos.
- Burocracia para la aprobación de trámites.
- Falta de interrelación de los procesos.
- Sistemas de información desfasados.
- Falta de Recurso Tecnológico.
- Resistencia al cambio y actitud pasiva por parte del personal.
- Unificación de información, entre otros.

En vista de las deficiencias que presentan los S.E., se consideraron como los sujetos de estudio de la Investigación, ya que necesitan ser mejorados para aumentar la satisfacción de los usuarios y garantizar la Eficiencia de los mismos.

Cabe mencionar que para la determinación se tomó en cuenta también la demanda e ingresos estimados que genera cada servicio, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Servicios Estratégicos 2004 - 2005.
(Estimación promedio)*

SERVICIOS ESTRATÉGICOS	USUARIOS (en miles)	INGRESOS (en miles)
1. Registro de Inmuebles y Establecimientos	1,500	\$ 26,465
2. Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	7,560	\$ 45,580
3. Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	39,468	\$ 43,125

* La demanda de usuarios y los ingresos son promedios del año 2004 a junio de 2005, datos proporcionados por los Jefes de cada unidad (ver Anexo 2 Guía de Preguntas No.1).

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

El cuadro refleja la cantidad de usuarios estimados para cada S.E.; así como también el monto de los ingresos que permiten mantener en funcionamiento la Alcaldía y llevar a cabo Proyectos en pro de la comunidad.

2. Identificación de Procesos y Procedimientos

Para efectos de estudio el Grupo de Investigación determinó los Procesos, a través de los Manuales de Procedimientos y Entrevistas realizadas a los Jefes, lo cual contribuyó a establecer la interacción de éstos, ya que actualmente no se encuentran documentados y son necesarios para la aplicación de las herramientas de análisis y evaluación.

En cuanto a los procedimientos, éstos se encuentran documentados, pero presentan incongruencias y no están actualizados. Por lo que se consideraron dichos aspectos para realizar mejoras a los mismos.

Es importante denotar que los Jefes de las unidades que prestan los S.E. no tienen clara la diferencia entre el concepto de Proceso y Procedimiento, debido a que en la documentación proporcionada por los mismos, se observó la confusión que existe porque en el Manual donde se detallan los procedimientos, nombran a éstos como procesos (ver Anexo 9), y además a través de las Entrevistas y Encuestas hechas a los Jefes se hizo notar dicha confusión.

Los Jefes actuales sólo han recibido una capacitación sobre el "Rediseño de Procesos", pero no ha sido suficiente para que éstos posean los conocimientos necesarios para discernir y diseñar tanto los procesos que ejecutan como los procedimientos.

A continuación se muestra la identificación de los Procesos y Procedimientos que se llevan a cabo para cada uno de los S.E.

Cuadro 12. Procesos, Procedimientos y Servicios Estratégicos

UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	SERVICIOS ESTRATÉGICOS
• Registro Tributario	1. Registro de Inmuebles y Establecimientos	1. Calificación de Inmuebles 2. Apertura de Cuenta de Establecimientos 3. Inspección de Establecimientos	1. Registro de Inmuebles y Establecimientos
• Cuentas Corrientes	6. Registro de Cobro de Tasas e Impuestos	1. Control de Pagos de Tasas e Impuestos 2. Elaboración de Avisos de Cobro 3. Emisión de Solvencia Municipal	2. Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos
• Recuperación de Mora	3. Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos	1. Control de Pago de Cuentas Morosas	
• Registro del Estado Familiar y Ciudadano	4. Registro Ciudadano	1. Asentamiento de Acta de Nacimiento 2. Asentamiento de Acta de Matrimonio 3. Asentamiento de Acta de Divorcio 4. Asentamiento de Acta de Defunción 5. Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción.	3. Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación con base a Entrevistas realizadas con el personal y Manuales de Procedimientos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

En sí, los 3 S.E. que se ejecutan en la Alcaldía están conformados por 4 Procesos y 12 Procedimientos, según la Situación Actual de la misma.

Los procedimientos se encuentran documentados en diferentes formatos de Manuales de acuerdo al diseño que cada Jefe ha elaborado, lo cual indica que no existe coordinación del personal del nivel de dirección para llevar registros uniformes y confiables que faciliten la comprensión de la documentación por parte del personal sobre lo que se hace (proceso) y cómo se hace (procedimiento).

Además, no cumplen con los requisitos establecidos en el apartado 4.2.3. de la Norma ISO 9001/2000, en cuanto a:

- ✓ Las fechas de elaboración, aprobación, revisión y actualización de los Manuales y los responsables de las mismas cuando sea necesario.
- ✓ No se identifican las versiones pertinentes en dichos documentos.
- ✓ No tienen portada de identificación.

Por lo que se considera conveniente que estos Manuales sean diseñados de una manera uniforme, a fin de ordenar e integrar la documentación de los mismos entre las diferentes unidades, para facilitar la comprensión del personal que ejecuta dichos procedimientos.

Por otra parte, para tener un mejor conocimiento de los Procesos y Procedimientos citados en el Cuadro 12 se presenta a continuación una breve descripción de los mismos:

☐ REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS

En este proceso se realiza el Registro de Inmuebles (viviendas) y Establecimientos (negocios) que son propiedad de los usuarios (contribuyentes), para lo cual se llevan a cabo los siguientes Procedimientos:

1. Calificación de Inmuebles

Este procedimiento consiste en registrar los datos proporcionados por los usuarios y se determinan las Tasas Municipales por los servicios recibidos, que éstos deben pagar de acuerdo a las características del Inmueble de su propiedad.

2. Apertura de Cuenta de Establecimientos

Este procedimiento consiste en realizar el Registro y determinación de Impuestos de los Establecimientos que los usuarios deben pagar por el funcionamiento de éstos.

3. Inspección de Establecimientos

Éste consiste en verificar la veracidad de la información proporcionada por el usuario para evitar errores y engaños; luego se procede a la apertura de cuenta de los Establecimientos.

☐ REGISTRO DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS

En este proceso se realiza el Registro de los Ingresos que percibe la Alcaldía en concepto de Tasas e Impuestos que sirven para cubrir los gastos operativos y costos de los Servicios Municipales, y para realizar inversiones en Proyectos; sus tres procedimientos son:

1. Control de Pagos de Tasas e Impuestos

Este procedimiento permite conocer por medio de los Estados de Cuenta si los usuarios se encuentran o no solventes con el pago de Tasas e Impuestos tanto de Inmuebles como de Establecimientos y de éstos depende pagar o no.

2. Elaboración de Avisos de Cobro

Se identifican los usuarios que tienen cuentas morosas para elaborar los Avisos de Cobro y enviarlos a la unidad de Recuperación de Mora, los cuales le sirven de insumo a dicha unidad para la realización del proceso respectivo.

3. Emisión de Solvencia Municipal

Consiste en la elaboración de Solvencias que hacen constar que el usuario se encuentra al día con el pago de Tasas (Viviendas) e Impuestos (Establecimientos) Municipales.

RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS

Este proceso consiste en notificar a los diferentes usuarios con cuentas morosas el monto de la deuda que han acumulado, con el fin de reducir la cartera morosa a un mínimo aceptable para la Institución. El procedimiento que se ejecuta es:

1. Control de Pago de Cuentas Morosas

Éste consiste en notificar a los usuarios que tienen pendiente el pago de su deuda a través de diferentes medios como son: Avisos de Cobro y llamadas telefónicas. Posteriormente será opción del usuario presentarse a la Municipalidad para cancelar la deuda total o solicitar un Plan de Pago que se ajuste a su poder adquisitivo.

REGISTRO CIUDADANO

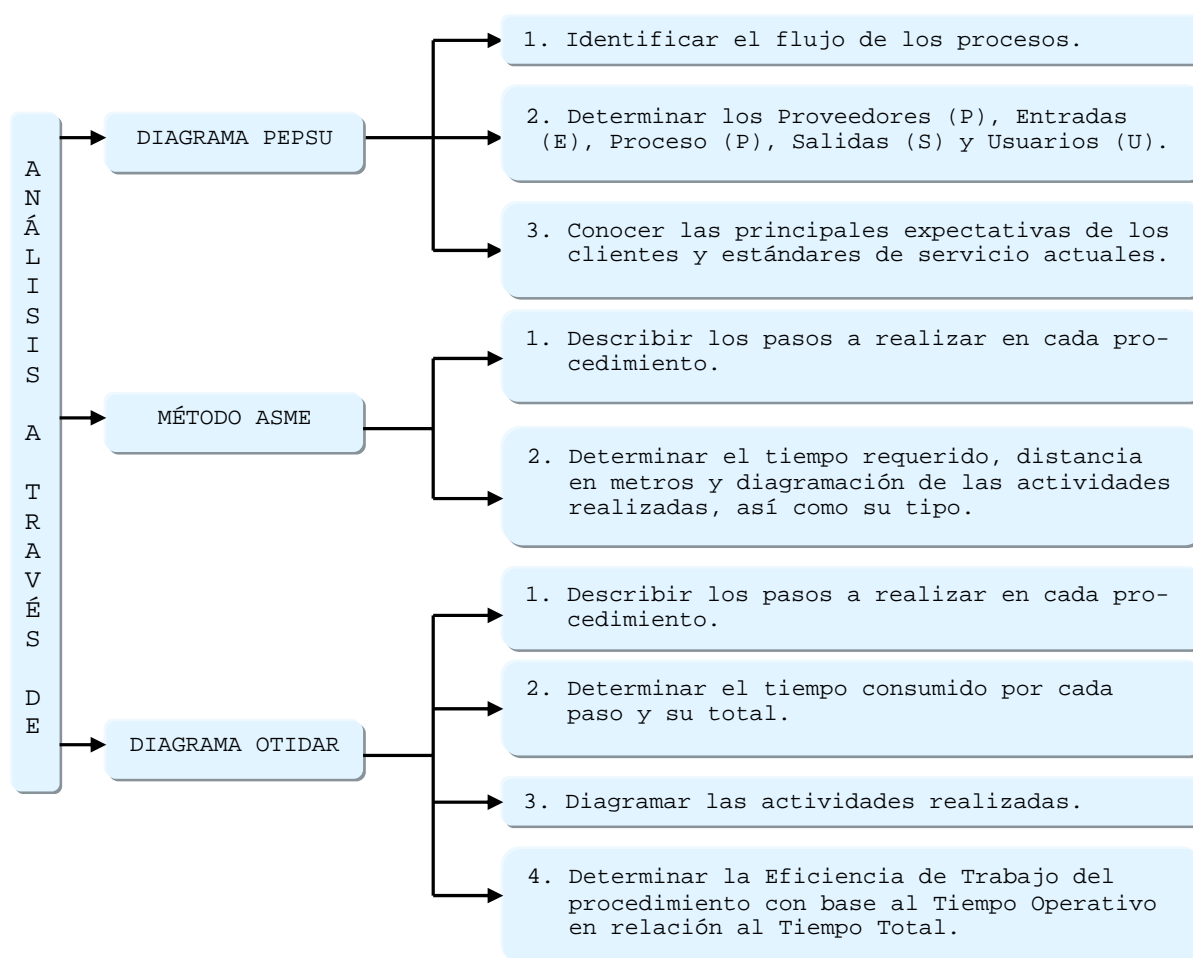
En este proceso se realiza el registro de los Asentamientos de Actas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción (4 procedimientos). Además, se elaboran las respectivas Extensiones de Certificaciones de Partidas para dichos Asentamientos, el cual representa el quinto procedimiento.

El análisis de todos los procesos se detalla en el siguiente apartado de este Capítulo.

3. Análisis y Evaluación de los Procesos y Procedimientos Actuales

Para realizar un análisis más objetivo de los Procesos y Procedimientos fue necesario hacer uso de tres herramientas, cuya utilidad se presenta en el siguiente Esquema:

Esquema 9. Utilidad de las herramientas para el Análisis y Evaluación de Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

A continuación se presenta la aplicación y análisis de las herramientas: Diagrama de Bloques PEPSU, Método ASME y Diagrama OTIDAR para los Procesos y Procedimientos que se ejecutan actualmente para la consecución de la Prestación de los S.E. en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

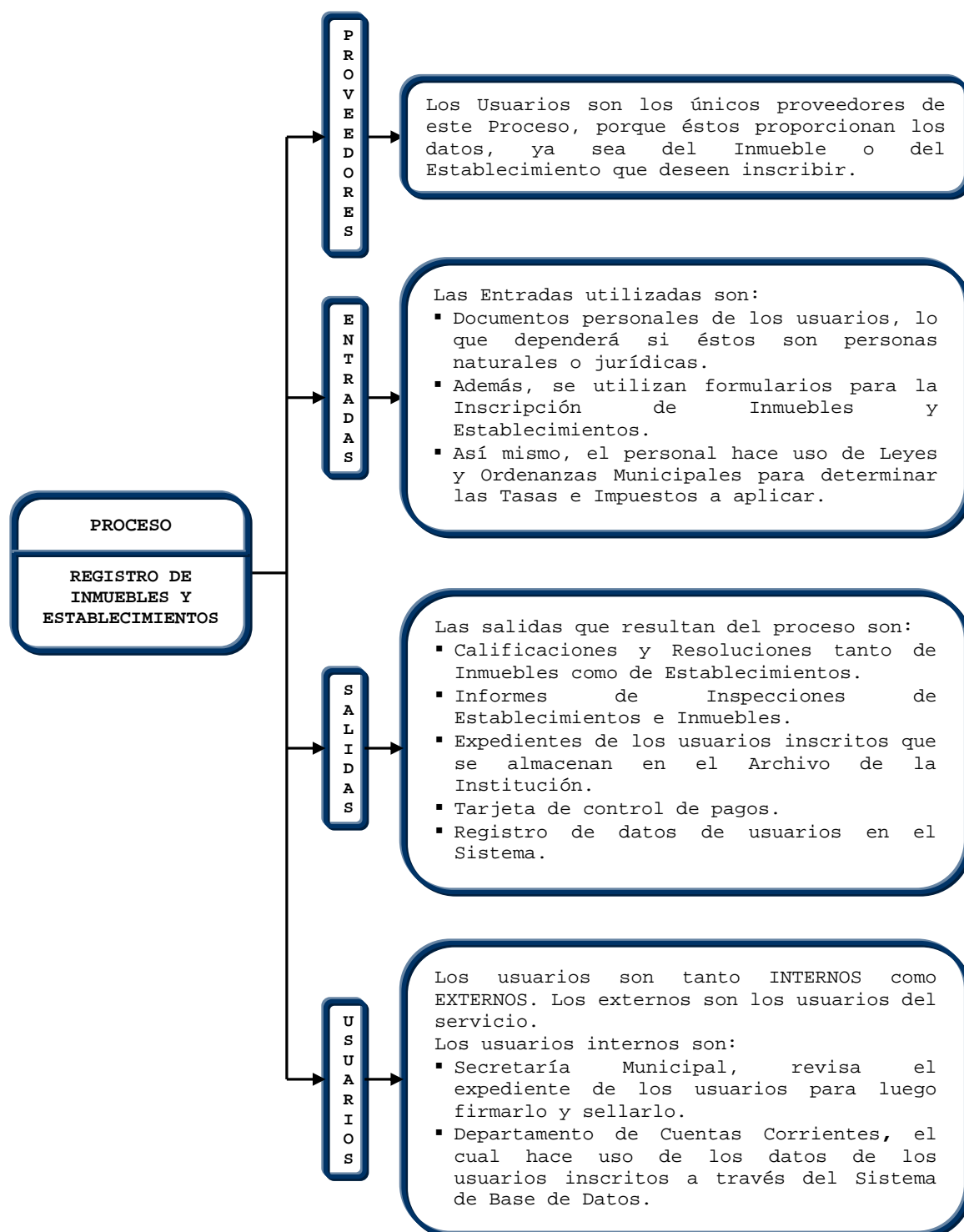
3.1. Aplicación del Diagrama de Bloques PEPSU

Con la aplicación del Diagrama PEPSU se realizó un Análisis del comportamiento de los Procesos, identificando los elementos que los componen; es decir, los Proveedores que suministran los insumos (Entradas) que sufren la transformación para generar un producto o servicio (Salidas) del cual hacen uso los Usuarios.

El Grupo de Investigación ha adaptado la información que fue proporcionada por los Jefes de las unidades sujetas de estudio a través de Entrevistas a los mismos y los Manuales de Procedimientos, para definir los Procesos y aplicar la herramienta a éstos, ya que actualmente no se encuentran documentados de esta manera en la Alcaldía.

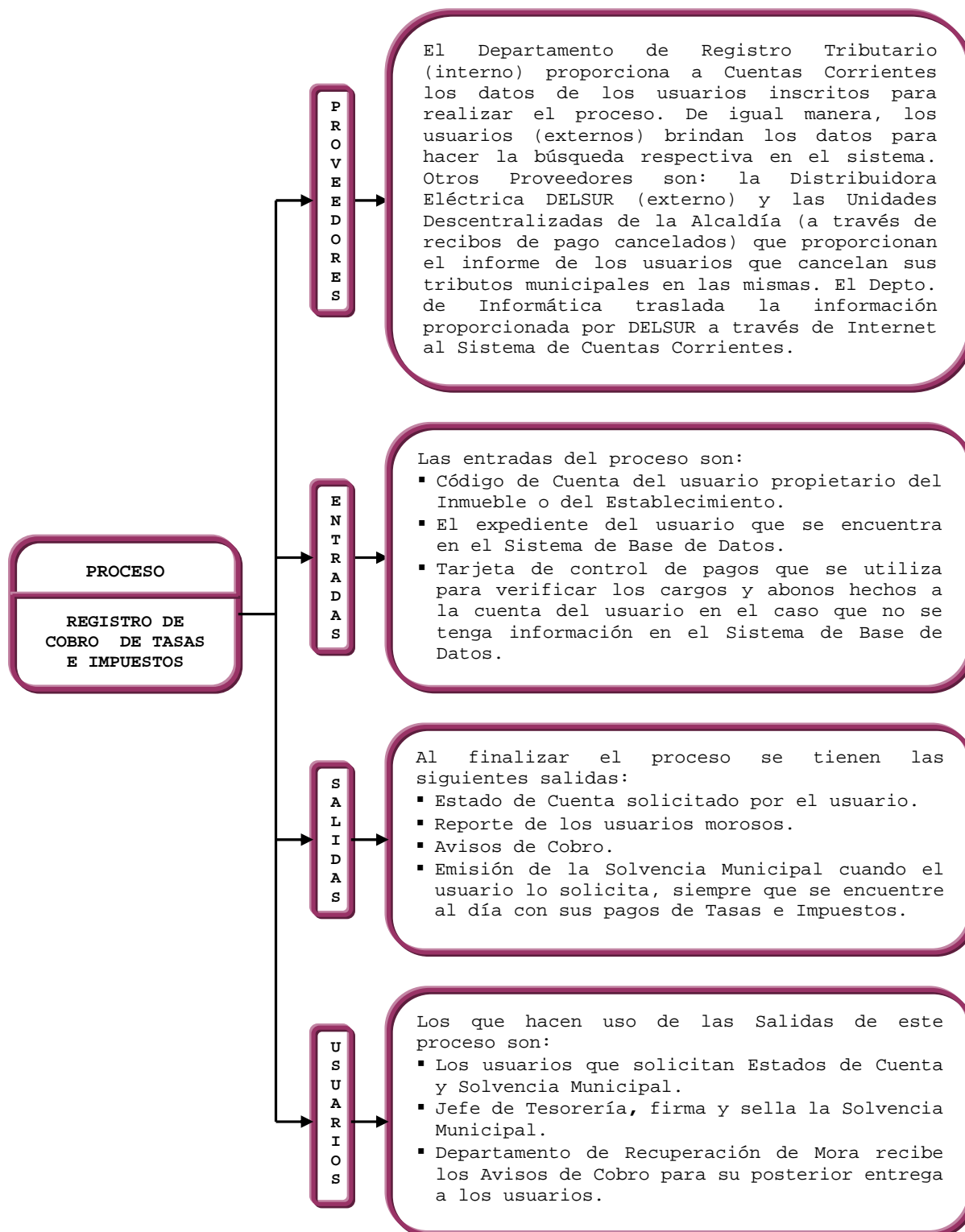
En los siguientes Esquemas se resume el Análisis de los Procesos, como resultado de la aplicación del Diagrama PEPSU (ver Anexo 4).

Esquema 10. PROCESO REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS



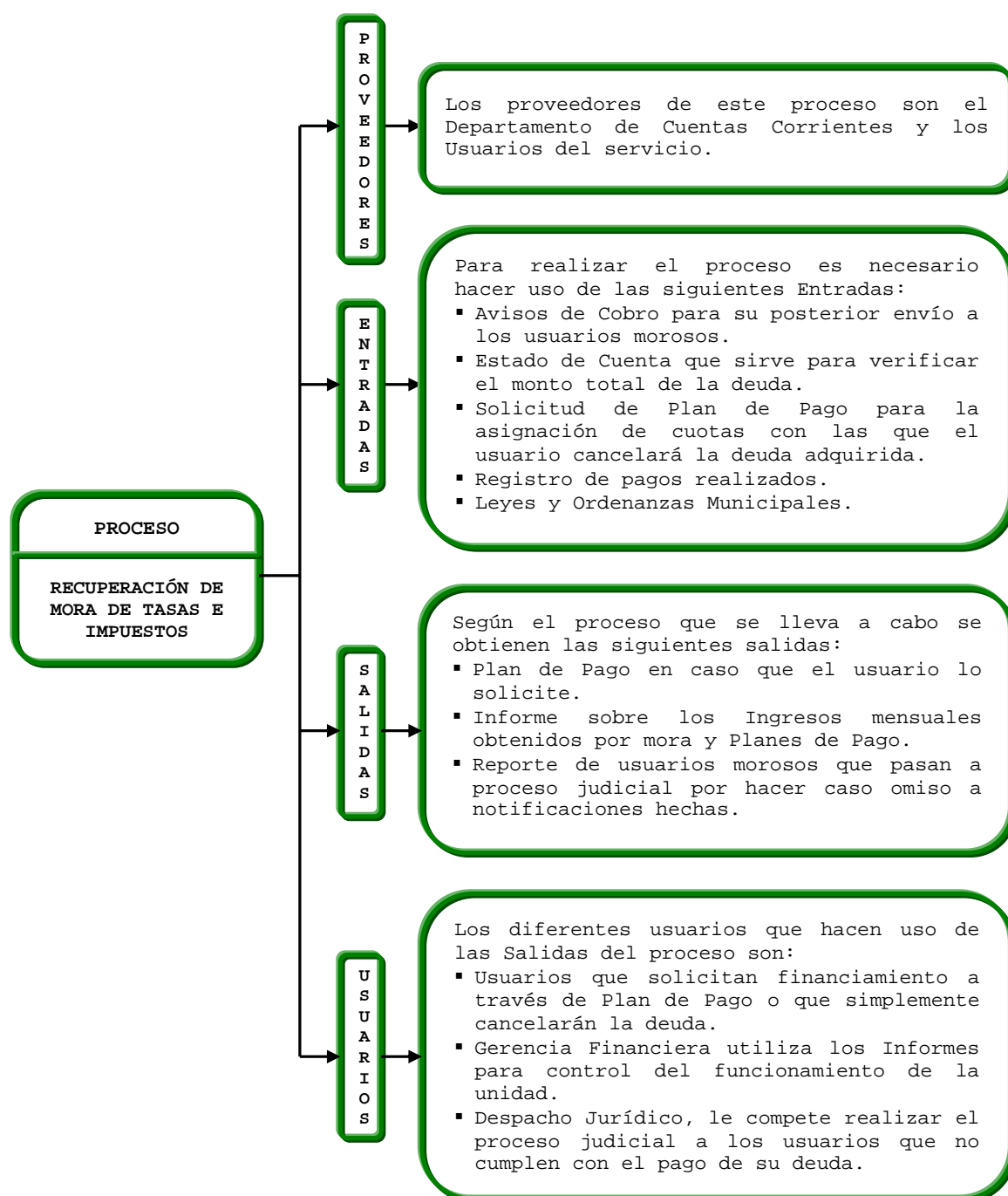
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 4.

Esquema 11. PROCESO REGISTRO DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS



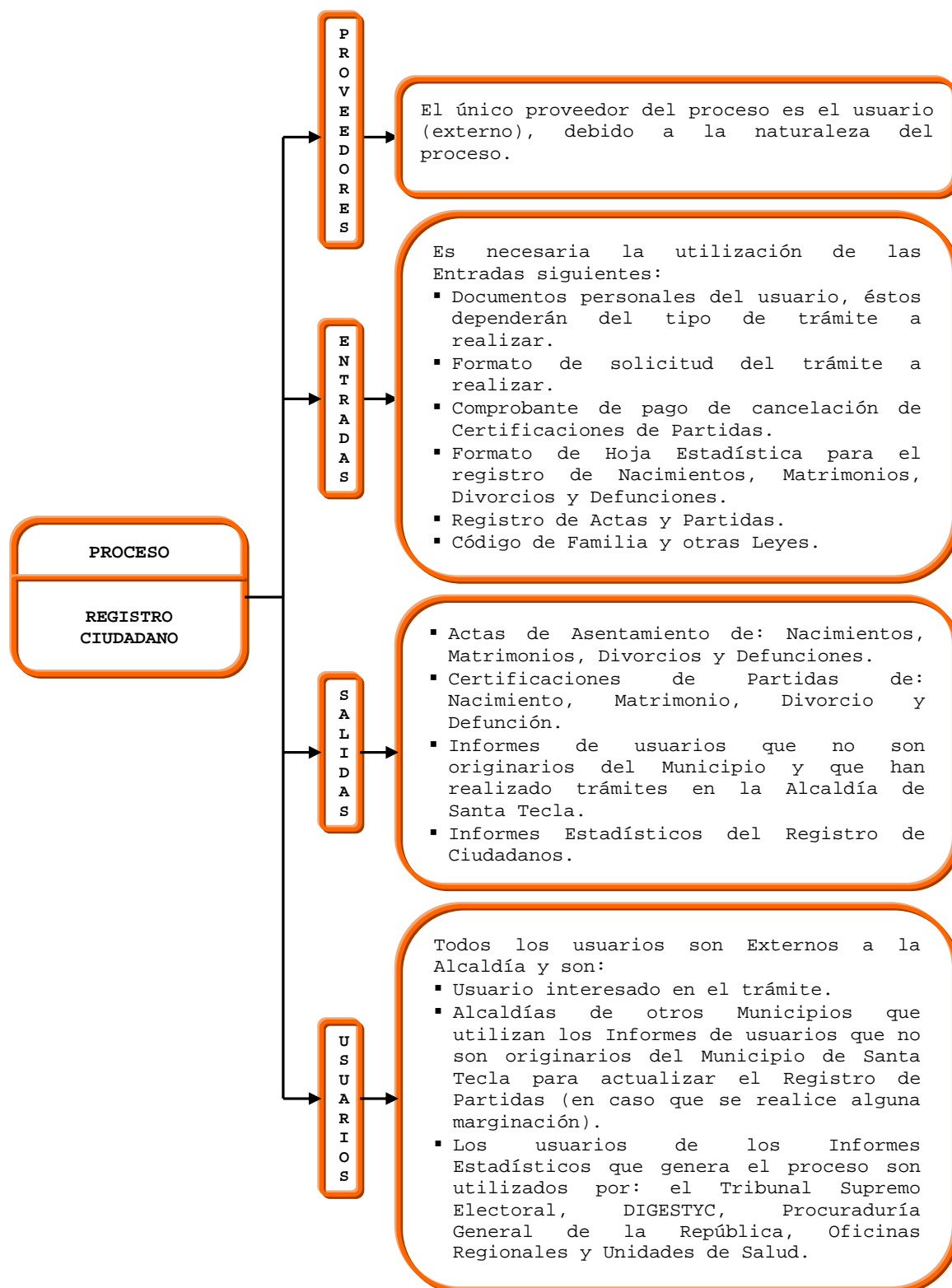
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 4.

Esquema 12. PROCESO RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 4.

Esquema 13. PROCESO REGISTRO CIUDADANO



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 4.

3.1.1. Resumen del Diagnóstico de la Situación Actual de los Procesos con base al Diagrama PEPSU

Mediante la aplicación del Diagrama de Bloques PEPSU se logró documentar los siguientes procesos:

1. Registro de Inmuebles y Establecimientos
2. Registro de Cobro de Tasas e Impuestos
3. Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos
4. Registro Ciudadano

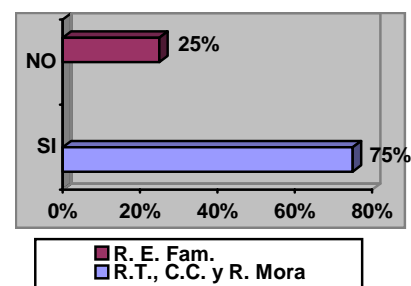
Se ha detectado que los 3 primeros procesos denotados anteriormente están interrelacionados, ya que las salidas (Expedientes de los usuarios) del primer proceso constituyen las entradas del segundo proceso y las salidas de éste último (Aviso de Cobro y Estado de Cuenta) son las entradas del tercero.

Ésto se identificó también a través del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 preguntas 5 y 6 que fue dirigido a los Jefes de las unidades que prestan los S.E., lo cual se aprecia en las siguientes Gráficas:

Gráfica 1. Pregunta 5

¿Los procesos que se desarrollan en su unidad están interrelacionados con los procesos de otras unidades?

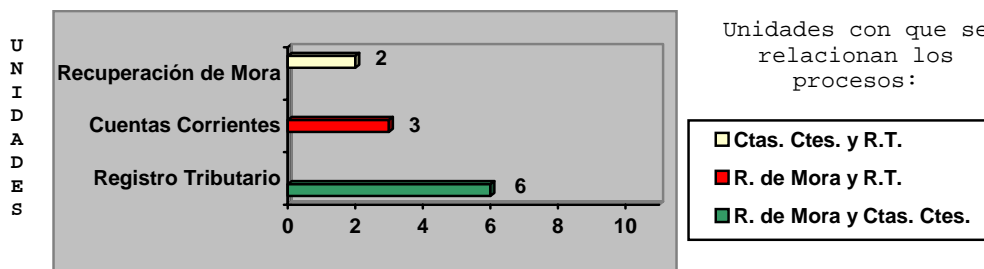
Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	NO	1	25%
TOTAL		4	100%



Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

Gráfica 2. Pregunta 6

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuáles son los procesos que se encuentran estrechamente relacionados con otras unidades?



Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

La Debilidad más notable que se identificó con la aplicación del Diagrama PEPSU fue:

➡ Que no existe un Sistema de Base de Datos integrado para llevar el control de la información en los procesos 1, 2 y 3, tanto al interior de la Alcaldía como externamente, es decir con los Proveedores (Distribuidora Eléctrica DELSUR y unidades descentralizadas de la Alcaldía), lo que provoca distorsión sobre el registro del pago de Tasas e Impuestos y desactualización del mismo, generando insatisfacción en los usuarios.

Por otra parte, el proceso Registro Ciudadano no tiene relación con los procesos de otras unidades de la Alcaldía, debido a la naturaleza del mismo.

En sí, el Diagrama PEPSU permitió elaborar el flujo de cada proceso identificando los elementos que intervienen en éstos, es decir: Proveedores, Entradas, Salidas y Usuarios; siendo los Usuarios el principal proveedor y cliente en todos los procesos.

A través del Cuestionario dirigido a los Usuarios se determinaron las principales expectativas de éstos para cada Proceso (ver apartado 4 de este Capítulo), con el fin de detectar los elementos que necesitan ser mejorados para proporcionar salidas (productos/servicios) de calidad que garanticen la satisfacción de los usuarios y de las partes interesadas.

Además, se calculó el Tiempo invertido para la realización de cada uno de los Procesos, de acuerdo a la información que se manejó en el Método ASME, obteniendo que el Proceso que consume más tiempo es el "Registro de Inmuebles y Establecimientos" (ver Anexo 4), debido a la burocracia para la inscripción y autorización de las Calificaciones y Resoluciones de Inmuebles y Establecimientos (salidas).

3.2. Aplicación del Método ASME

Este método se utilizó para identificar la secuencia de actividades que conforman cada procedimiento, así como también la distancia en metros y el tiempo en minutos que consume cada paso en aquellos casos posibles de determinar y el tipo de actividad (Operación, Transporte, Revisión, Demora, Archivo y Combinado), realizada para diagramar el flujo del procedimiento.

Todo lo anterior permitió detectar las actividades que necesitan ser eliminadas o mejoradas para los procedimientos y de esa manera prestar servicios de calidad.

A continuación se resumen los resultados obtenidos de la Aplicación del Método ASME a cada uno de los Procedimientos que componen los Procesos para la Prestación de los S.E.

Cuadro 13. Resumen del Diagnóstico sobre la Aplicación del Método ASME a los Procedimientos Actuales

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO EN MINUTOS	TIEMPO TOTAL DEL PROCESO	TIPO DE ACTIVIDAD						TOTAL DE ACTIVIDADES
				○	⇒	□	D	▽	⊙	
REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS	1. Calificación de Inmuebles	996	9547	17	4	5	1	1	0	28
	2. Apertura de Cuenta de Establecimientos	7951		15	4	1	0	1	0	21
	3. Inspección de Establecimientos	600		7	3	0	0	0	1	11
REGISTRO DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Tasas e Impuestos	47	92	9	3	1	1	1	0	15
	2. Elaboración de Avisos de Cobro	23		4	2	0	0	0	0	6
	3. Emisión de Solvencia Municipal	22		4	4	0	0	1	0	9
RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Cuentas Morosas	224	224	13	4	1	2	0	0	20
REGISTRO CIUDADANO	1. Asentamiento de Nacimiento	20	105	3	1	1	0	1	0	6
	2. Asentamiento de Matrimonio	21		2	2	0	0	1	1	6
	3. Asentamiento de Divorcio	23		5	2	1	0	0	0	8
	4. Asentamiento de Defunción	26		6	2	1	0	0	0	9
	5. Extensión de Certificaciones de Partidas	18		13	4	0	0	0	0	17

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 5.

Los procesos que se llevan a cabo para la consecución de los S.E. de la Alcaldía de Santa Tecla denotados en el cuadro anterior, tienen un tiempo para su realización. El Registro de Inmuebles y Establecimientos se realiza en 9,547 minutos (159 horas aproximadas) y se ejecutan 3 procedimientos.

Para el Registro de Cobro de Tasas e Impuestos el tiempo que se consume es de 92 minutos (una hora y media), el cual requiere la ejecución de 3 procedimientos. El de Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos se realiza en 209 minutos (3 horas y media). El proceso de Registro Ciudadano está conformado por 5 procedimientos, los cuales se desarrollan en 105 minutos (una hora con 45 minutos).

En general, con la aplicación de este método se identificó que el proceso de Registro de Inmuebles y Establecimientos es el que consume mayor cantidad de tiempo, debido a la burocracia que existe para la elaboración de Calificaciones y aprobación de Resoluciones para el registro de viviendas y negocios (ver Anexo 5).

Por el contrario, el Proceso de Registro de Cobro de Tasas e Impuestos consume el menor tiempo en relación a los otros, debido a la simplicidad del mismo, ya que las actividades operativas realizadas por el personal son ágiles.

Al conocer las actividades que componen cada procedimiento haciendo uso tanto del Método ASME, Entrevistas al personal operativo y la Observación del desarrollo de cada uno, se logró determinar las actividades innecesarias y las que necesitan mejorarse, ya que las actividades en los Manuales de Procedimientos están mal descritas, de acuerdo a lo que se hace actualmente.

Además, se clasificaron las actividades de acuerdo a su tipo, es decir: Operación, Transporte, Revisión, Demora, Archivo y Combinada, de las cuales predominaron las actividades Operativas, de Transporte y Revisión en todos los procedimientos.

Se calculó el Tiempo de duración de cada procedimiento, así como la distancia en metros en los casos posibles de determinar entre una actividad y otra, lo que permitió verificar si la distribución del espacio físico es adecuada y si repercute en la agilidad de los procedimientos para la atención a los usuarios; tal es el caso de la Calificación de Inmuebles, Elaboración de Avisos de Cobro y Emisión de Solvencia Municipal, en donde los usuarios tienen que trasladarse de un lugar a otro para la realización del servicio que solicitaron.

Con todo este análisis se logró determinar las siguientes Debilidades que presentan los procedimientos que se ejecutan para obtener los S.E. en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla:

Debilidades detectadas a través de la Aplicación del Método ASME

- No existe una presentación uniforme de los formatos de Manuales que describen los procedimientos.
- Se encuentran desactualizados completamente los Manuales de Procedimientos proporcionados por los Jefes de cada unidad y no se especifica la fecha de su elaboración, aprobación, revisión y actualización, según el apartado 4.2.3 de la Norma ISO 9001/2000.
- Existe duplicidad de trabajo tanto en la práctica como en la descripción de los Manuales, específicamente entre los procedimientos de Elaboración de Avisos de Cobro y Control de Pago de Cuentas Morosas.
- En 8 procedimientos existen 22 actividades innecesarias que deben ser eliminadas, excepto en los 4 procedimientos de Asentamientos de Actas.
- La descripción de las actividades contempladas en los 12 procedimientos están mal redactadas, de acuerdo a lo que se hace en la práctica.
- El procedimiento de Control de Pago de Cuentas Morosas incluye otro procedimiento que no se describe de forma independiente.
- Se observó que en los 12 procedimientos existen actividades que consumen demasiado tiempo, el cual debe reducirse.

Para tener una mejor apreciación de dichas debilidades ver el Anexo 5 donde se describe de forma detallada cada uno de los procedimientos que se analizaron.

3.3. Aplicación del Diagrama OTIDAR

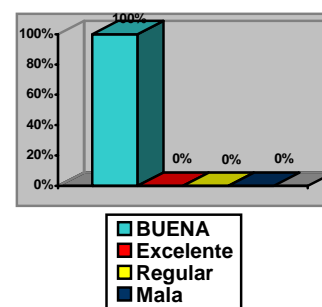
El Diagrama OTIDAR se utilizó para determinar de manera cuantitativa la EFICIENCIA DE TRABAJO para cada procedimiento, a través del cálculo del Tiempo Operativo (TO) entre el Tiempo Total ($TT = 3TO + 3TD$), tomando en cuenta que las actividades operativas son las que representan trabajo y agregan valor a los rendimientos (servicios) que se obtienen.

En cambio, las actividades que generan Tiempo de Desperdicio (TD): Transporte, Inspección, Demora y Archivo, solamente agregan costos y demoras a los procedimientos que se llevan a cabo, es decir que no agregan valor a los resultados.

En relación a la Eficiencia de los Procesos, los Jefes de las unidades que fueron encuestados dieron una opinión Cualitativa, la cual se denota en la siguiente Gráfica retomada del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 (Anexo 8).

Gráfica 3. Pregunta 4

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Buena	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	Excelente	0	0%
	Regular	0	0%
	Mala	0	0%
TOTAL		4	100%



Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

Por otra parte, la aplicación del Diagrama OTIDAR, al igual que el Método ASME, permitió identificar la secuencia de actividades y su tipo, así como el responsable de cada una y el tiempo consumido; por lo que se manejaron los mismos datos para este Diagrama.

A continuación se muestra el Resumen del Diagnóstico de la Aplicación del Diagrama OTIDAR a cada uno de los Procedimientos.

Cuadro 14. Resumen del Diagnóstico sobre la Aplicación del Diagrama OTIDAR a los Procedimientos Actuales

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	TOTAL DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN MINUTOS			EFICIENCIA DE TRABAJO
			TO	TD	TIEMPO TOTAL	
REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS	1. Calificación de Inmuebles	28	974	22	996	97.79%
	2. Apertura de Cuenta de Establecimientos	21	7924	27	7951	99.66%
	3. Inspección de Establecimientos	11	596	4	600	99.33%
REGISTRO DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Tasas e Impuestos	15	33	14	47	70.21%
	2. Elaboración de Avisos de Cobro	6	17	6	23	73.91%
	3. Emisión de Solvencia Municipal	9	12	10	22	54.54%
RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Cuentas Morosas	20	209	15	224	93.30%
REGISTRO CIUDADANO	1. Asentamiento de Nacimiento	6	18	2	20	90.00%
	2. Asentamiento de Matrimonio	6	15	6	21	71.43%
	3. Asentamiento de Divorcio	8	23	0	23	100.00%
	4. Asentamiento de Defunción	9	25	1	26	96.15%
	5. Extensión de Certificaciones de Partidas	17	17	1	18	94.44%

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 6.

En el Diagrama OTIDAR se clasificó el Tiempo Total utilizado en Tiempo Operativo (TO) y Tiempo de Desperdicio (TD) para obtener el cálculo de la Eficiencia de Trabajo para cada procedimiento que se ejecuta en las unidades que prestan los S.E. en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Por ello, es importante señalar las "Debilidades" que poseen éstos, las cuales se determinaron mediante el Diagrama:

- ➔ No existe ningún documento en cada unidad que contenga información sobre la Eficiencia de Trabajo de manera cuantitativa de los procedimientos que se ejecutan, así como el registro sobre las mejoras hechas a éstos para el incremento de la misma.
- ➔ Los Jefes de cada unidad en estudio no han recibido capacitaciones sobre cómo determinar la Eficiencia de Trabajo.
- ➔ De los 12 procedimientos, 11 tienen un potencial de mejora Excepto el Asentamiento de Divorcio.

El hallazgo más relevante que se obtuvo mediante el análisis del Diagrama OTIDAR es:

Los 12 procedimientos analizados sobrepasan el 50% de Eficiencia de Trabajo. Además, se consideraron como Procedimientos con una Eficiencia Buena los que se encontraban entre el rango del 75% al 100%.

Sin embargo, el que obtuvo la mayor Eficiencia de Trabajo fue el "Asentamiento de Divorcio", ya que ésta fue del 100% porque no existen actividades que ocasionen Tiempo de Desperdicio, es decir que solamente existen actividades que agregan valor.

La "Emisión de Solvencia Municipal" fue el procedimiento que tuvo la menor Eficiencia de Trabajo con un 54.54%, ya que presenta actividades que generan Tiempo de Desperdicio, específicamente 4 actividades de Transporte y una de Archivo.

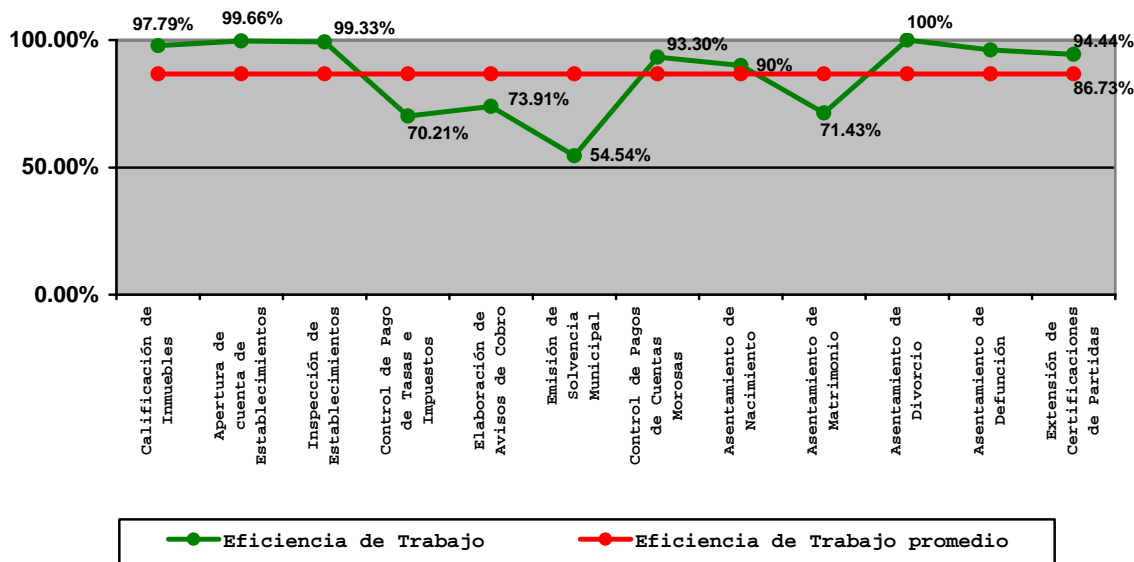
En sí, de los 12 procedimientos, 4 son los que tienen mayor potencial de mejora, los cuales son:

1. Elaboración de Avisos de Cobro (73.91%)
2. Asentamiento de Matrimonio (71.43%)
3. Control de Pago de Tasas e Impuestos (70.21%)
4. Emisión de Solvencia Municipal (54.54%)

Esto se debe a que el Tiempo de Desperdicio disminuye la Eficiencia de Trabajo, ya que existen actividades de Transporte que consumen mucho tiempo y actividades de Inspección que son innecesarias.

La siguiente Gráfica muestra la Eficiencia de Trabajo de todos los procedimientos realizados en la prestación de los S.E.

Gráfica 4. Eficiencia de Trabajo de los Procedimientos para la Prestación de los S.E.



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 6.

4. Diagnóstico de los resultados obtenidos de los Usuarios sobre los Servicios Estratégicos que presta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

Para conocer la opinión de los Usuarios de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se utilizó como Instrumento el Cuestionario dirigido a los mismos; para ello fue necesario determinar la muestra de usuarios a encuestar para conocer la Situación Actual de los S.E. (ver Anexo 7).

A continuación se muestra el Diagnóstico de los resultados obtenidos en dicho Cuestionario, con el fin de tener un conocimiento más amplio de lo que opinaron los usuarios con respecto a los S.E. que presta la Alcaldía.

PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
-----------	----------------------

Cuadro 15. Diagnóstico de los resultados obtenidos de los Usuarios

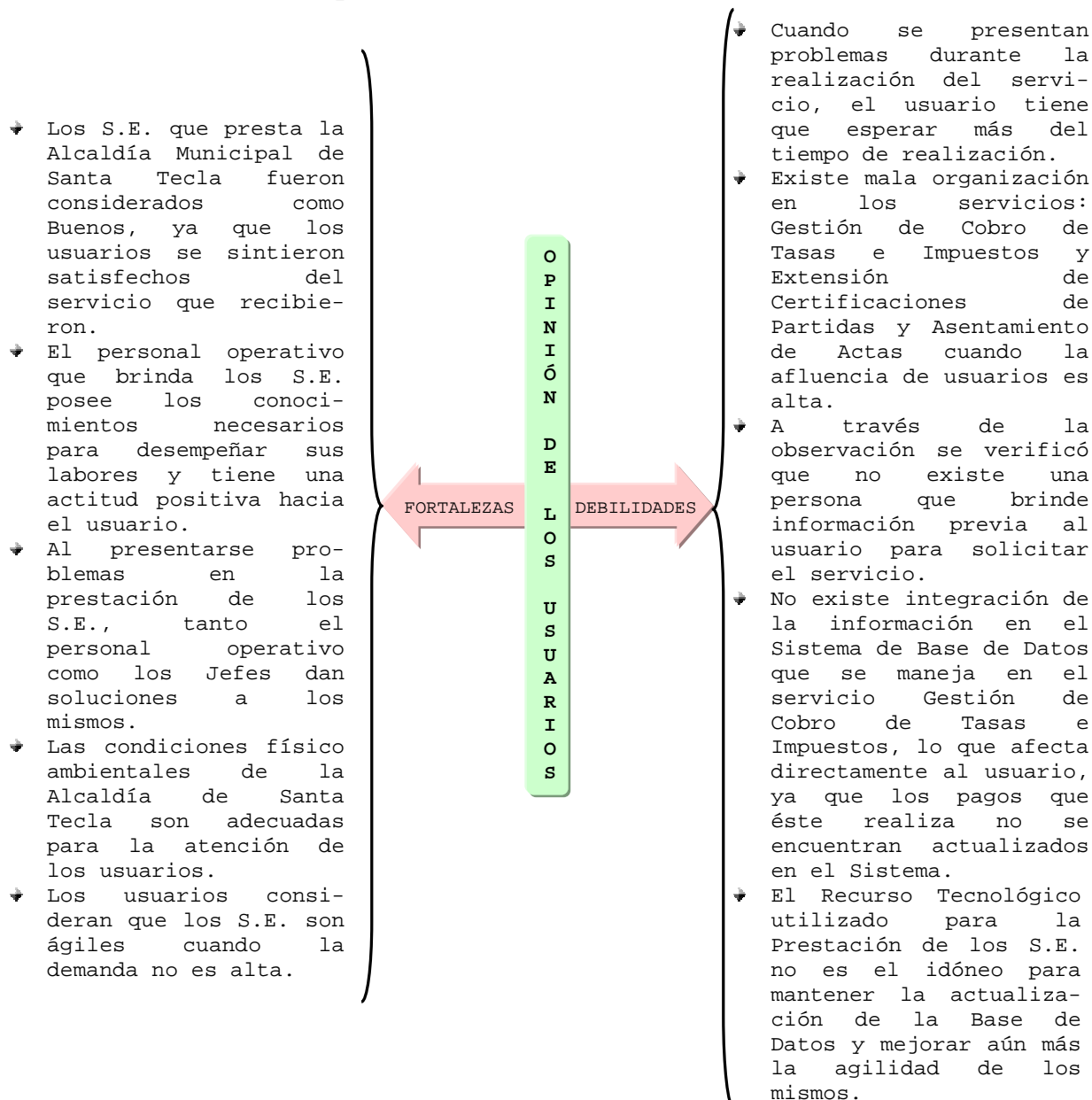
PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>P.1. ¿Qué servicio ha solicitado?</p> <p>P.2. ¿Cómo cataloga el servicio que ha recibido?</p>	<p>El servicio de Registro de Inmuebles y Establecimientos fue considerado por los usuarios como EXCELENTE (31 de 59 encuestados), lo que se debe a una mayor organización, puesto que la demanda del servicio es menor. En cuanto a los otros dos servicios: Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos y Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas, tuvieron una calificación de BUENO, ya que sucede lo contrario; es decir, la demanda fue mucho mayor y la organización para la atención de los usuarios fue afectada por dicho factor.</p>
<p>P.3. ¿Cuánto tiempo esperó para recibir el servicio?</p>	<p>El tiempo que un usuario espera para recibir el servicio es fundamental, ya que es tomado en consideración para sentirse satisfecho o no. En este sentido, el rango de tiempo de espera más representativo en los S.E. fue de 1 a 20 minutos (82.87%), lo que significa que existe agilidad en el desarrollo de los mismos, siempre y cuando no se presenten situaciones inesperadas, tales como: Error en los documentos, retraso en la entrega y que no se encontró el registro con los datos que proporcionó el usuario. Es importante denotar que el tiempo de espera dependerá también de la complejidad del servicio, y de la cantidad de personas que lo soliciten.</p>
<p>P.4. ¿El personal que le proporcionó el servicio tiene los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores?</p>	<p>El 97.80% de los usuarios encuestados consideraron que el personal que le proporcionó el servicio posee los conocimientos necesarios para su realización, es decir, que supo responder a las necesidades e inquietudes que el usuario manifestó. Esto indica que efectivamente el personal conoce claramente el trabajo que desempeña.</p>
<p>P.5. Al solicitar el servicio, ¿se le presentó algún problema?</p>	<p>Cuando el usuario solicita un servicio, existe la probabilidad que durante el proceso se le presente un problema. De acuerdo a los encuestados, el 84.52% expresó que al solicitar el servicio no se les presentó ninguno, ya que no hubo complejidad en el mismo. No obstante, en el servicio de Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas un 8.85% de usuarios manifestó que durante la realización de éste se le presentaron inconvenientes que impidieron una satisfacción total, debido a problemas inesperados que se denotan en la P.6.</p>

<p>P.6. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué problema se le presentó?</p>	<p>De acuerdo a lo manifestado por los usuarios en la pregunta anterior, en el servicio de Extensión de Certificaciones de Partidas fue donde se les presentaron diversos problemas entre los que se mencionan: Error en los documentos (7.16%), Retraso en la entrega de los documentos (3.86%) y que no se encontró el registro (3.86%). Estos problemas se deben a la existencia de registros dañados o que el usuario no proporciona información completa y correcta.</p>
<p>P.7. ¿Le resolvieron satisfactoriamente el problema?</p>	<p>Al presentarse un problema durante la prestación del servicio, el usuario esperaría a que se le de una solución favorable. Al ser interrogado en relación a la solución de su problema, el 14.88% expresó que sí se le resolvió satisfactoriamente, ésto es en el caso más relevante; es decir, en el Servicio de Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas en donde es el Jefe de la unidad el que atiende personalmente los casos que el personal operativo no puede manejar o resolver.</p>
<p>P.8. ¿Qué sugerencias podría manifestar a la Alcaldía para mejorar la prestación de los servicios?</p>	<p>De acuerdo a la opinión de los usuarios, hay una serie de sugerencias que podrían mejorar la prestación de los S.E., entre las que están: Brindar orientación al usuario (14.39%), Mejorar la agilidad en el servicio (13.81%), Disminuir los Impuestos y Tasas Municipales (7.18%), Actualización de la Base de Datos (4.42%), Personal más amable (4.42%). Estas sugerencias predominaron en el Servicio de Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamientos.</p>
<p>P.9. ¿Qué aspectos positivos tiene la Alcaldía?</p>	<p>Los usuarios encuestados opinan que la Alcaldía no sólo tiene debilidades, sino también fortalezas dentro de las que mencionaron: Buen servicio (17.70%), Instalaciones cómodas (12.20%), Rapidez en la atención a los usuarios (11.00%), Eficiencia y eficacia en el servicio (8.30%), entre otras. De lo anterior se concluyó que los servicios no están totalmente deficientes sobre todo en el servicio de Registro de Inmuebles y Establecimientos.</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 7.

A través del análisis de los resultados obtenidos de los usuarios se logró conocer la percepción de éstos sobre los S.E. que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, lo que permitió identificar las fortalezas y debilidades que se muestran en el siguiente Esquema.

Esquema 14. Fortalezas y Debilidades de los S.E. desde el punto de vista de los usuarios



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de las Encuestas realizadas a los usuarios. Anexo 7.

Los resultados dejan ver que es necesario tomar acciones correctivas para eliminar las debilidades y de esa manera incrementar la satisfacción de los usuarios.

5. Análisis comparativo de la Evaluación de Procesos y Procedimientos Actuales con los resultados obtenidos de los Usuarios

Después de la aplicación de las Herramientas de Análisis y Evaluación se logró determinar las debilidades existentes en los Procesos y Procedimientos para la Prestación de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Además, fue necesario analizar los resultados obtenidos del Cuestionario dirigido a los usuarios. Cabe aclarar que la percepción de éstos sobre la Prestación de los S.E. no ha sido tan crítica, puesto que no conocen a profundidad la operatividad interna de los Procesos y Procedimientos que se llevan a cabo para dichos servicios.

Por lo tanto, al comparar la información obtenida del análisis de los Procesos y Procedimientos existentes con la opinión por parte de los usuarios se detectó que en algunos aspectos hay incompatibilidades; es decir, que aunque existan fallas internas, los usuarios no se dan cuenta; pero les afecta de manera directa.

En el siguiente cuadro se resumen los resultados de la Investigación tanto de la aplicación de las Herramientas: Diagrama PEPSU, Método ASME y Diagrama OTIDAR y las Encuestas realizadas a los usuarios (ver Anexos 4, 5, 6 y 7).

Cuadro 16. Resumen comparativo de la Evaluación de los Procesos y Procedimientos con la opinión de los Usuarios

PROCESOS	HERRAMIENTAS APLICADAS			OPINIÓN DE LOS USUARIOS
	DIAGRAMA PEPSU	MÉTODO ASME	DIAGRAMA OTIDAR	
1. Registro de Inmuebles y Establecimientos	Estos Procesos no se encontraban documentados en la Alcaldía, y en consecuencia no estaban detallados los elementos que intervienen en ellos; es decir: Proveedores, Entradas, Salidas y Usuarios. Por lo tanto, se adecuó la información proporcionada a través de los Manuales de Procedimientos y Entrevistas al personal operativo para la aplicación del Diagrama PEPSU.	1. Para la consecución de todo el Proceso se realizó un total de 61 pasos que requieren un tiempo total de 9547 minutos, equivalentes a 159 horas. Cabe mencionar que no se presentaron demoras significativas. Sin embargo, fue necesario eliminar y mejorar algunas actividades y ejecutarlas en menor tiempo.	1. La Eficiencia de Trabajo promedio total de este Proceso es de 98.93% ; esto indica que es mínimo el trabajo innecesario que se realiza.	1. El Registro de Inmuebles y Establecimientos fue considerado por los usuarios como Excelente debido a que existe una mayor organización por parte del personal para brindar un mejor servicio. Entre las principales sugerencias obtenidas están: Mejorar aún más la agilidad del servicio, brindar una mejor orientación, actualizar sistema.
2. Registro de Cobro de Tasas e Impuestos	Por otra parte, en todos los Procesos los usuarios juegan un papel muy importante, ya que éstos son Proveedores y Clientes a la vez. Además, se observó la interrelación que existe entre los Procesos 1, 2 y 3, ya que ciertas Salidas del primero constituyen la Entrada para el segundo y así sucesivamente.	2. Este Proceso no es complejo, ya que se requiere un tiempo total de 92 minutos (1½ hr.). No obstante, aunque el Proceso es simple debe mejorarse el tiempo de transporte o desplazamiento, porque resta Eficiencia.	2. Se determinó una Eficiencia de Trabajo promedio de 66.22% , lo que se debe a que el tiempo de desplazamiento interviene en la agilidad del proceso.	2. Los usuarios opinaron que para este proceso el nivel del servicio fue Bueno . Las sugerencias que manifestaron los usuarios son: Brindar mejor orientación al usuario, Disminuir Impuestos Municipales, Actualización de Base de Datos.
3. Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos	Además, se observó la interrelación que existe entre los Procesos 1, 2 y 3, ya que ciertas Salidas del primero constituyen la Entrada para el segundo y así sucesivamente.	3. Este Proceso tiene un tiempo total de 3½ horas. La descripción de este Proceso en el Manual respectivo estaba desfasada. Además, el procedimiento de este proceso incluye otro procedimiento dentro del mismo, que no se encuentra documentado de forma independiente.	3. La Eficiencia de Trabajo es del 93.30% debido a la simplicidad del proceso y porque existe poco Tiempo de Desperdicio.	3. Los usuarios catalogaron que el servicio brindado fue Bueno , ya que la Atención brindada por el personal fue rápida por la sencillez del Proceso. Dentro de las sugerencias manifestadas están: Brindar mejor orientación al usuario, Disminuir Impuestos Municipales, Actualización de Base de Datos, Control de registros de Pagos.
4. Registro Ciudadano		4. El tiempo para este Proceso es de 105 minutos (1 hr. 45 min.). Los 5 procedimientos que constituyen este proceso son ágiles porque existen actividades mínimas de: Transporte, Revisión y Archivo.	4. La Eficiencia de Trabajo promedio total es de 90.40% . No obstante, existe un potencial de mejora porque tiene un tiempo de desperdicio mínimo.	4. En este Proceso los usuarios manifestaron que el servicio es Bueno por la agilidad del mismo. Es importante aclarar que el nivel de demanda influye en la rapidez del servicio. Además de las sugerencias manifestadas en los otros procesos están: Que el personal sea más amable y Llevar un mejor orden de los registros.

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

En el cuadro anterior se muestran los hallazgos más representativos de la Aplicación de las Herramientas a los Procesos y Procedimientos Actuales, así como la Opinión de los Usuarios respecto a la Prestación de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

6. Evaluación de la Gestión de Calidad Actual de los S.E. que brinda la Alcaldía Municipal de Santa Tecla con base a la Norma ISO 9001/2000

Para conocer la Gestión de Calidad de los S.E. fue necesario realizar un Cuestionario elaborado con base a la Norma ISO 9001/2000 utilizada como una herramienta de Diagnóstico, dicho Cuestionario fue dirigido específicamente al nivel de dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que presentan los S.E.

En los cuadros 17, 18, 19, 20 y 21 se desarrolla el análisis, para el cual se agruparon las preguntas del Cuestionario de acuerdo a cada uno de los Apartados establecidos en la Norma ISO 9001/2000. Cabe aclarar, que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no cuenta con un SGC para el desarrollo de los S.E., por lo que este Trabajo de Investigación será un gran Aporte para mejorar la calidad de los mismos.

6.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Este apartado de la Norma determina los requisitos fundamentales que debe cumplir una organización para implementar un SGC (Apartado # 4 de la Norma ISO 9001/2000), los cuales se dividen en Requisitos Generales y Requisitos de la Documentación.

Cuadro 17. Evaluación de los Requisitos de un SGC.

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
4.1. Requisitos Generales	<p>P.1. ¿Conoce cuáles son los procesos que se desarrollan en su unidad?</p>	<p>Los Jefes de las unidades de Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar conocen totalmente los procesos que se desarrollan en su respectiva unidad. No obstante, mediante la aplicación de otras técnicas para recolectar datos (Entrevista y Observación) se detectó que los Jefes no tienen clara la diferencia entre el concepto de proceso y procedimiento, ya que en la práctica ellos consideran que los procesos son procedimientos.</p>
	<p>P.3. ¿Son implementados los procesos?</p>	<p>Los procesos que se encuentran documentados (Situación Actual) son implementados en todas las unidades. Sin embargo, al comparar los Manuales de Procedimientos proporcionados por los Jefes con la información obtenida a través de Entrevistas con el personal operativo, se detectó que algunas actividades ya no se realizan, lo que refleja que no hay una actualización de los documentos.</p>
	<p>P.4. ¿Cómo califica la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su unidad?</p>	<p>Los Jefes consideraron que la eficiencia de los procesos que ejecutan es Buena, esto significa que existen deficiencias que no permiten lograr la excelencia en la Prestación de los S.E.</p>

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
4.1. Requisitos Generales	<p>P.5. ¿Los procesos que se desarrollan en su unidad están interrelacionados con los procesos de otras unidades?</p> <p>P.6. Si su respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuáles son los procesos que se encuentran estrechamente relacionados con los de otras unidades?</p>	<p>Para el caso de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora existe interrelación de sus procesos entre las mismas unidades. Pero esta interrelación no se encuentra documentada.</p> <p>Para Registro del Estado Familiar NO existe dicha interrelación debido a la naturaleza de sus funciones.</p>
4.2. Requisitos de la Documentación	<p>P.2. ¿Se encuentran documentados los procesos?</p> <p>P.9. De los siguientes documentos cuáles posee su unidad y quién es responsable de su respectiva aprobación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de Organización ▪ Manual de Funciones ▪ Manual de Procesos y Procedimientos ▪ Manual de Descripción de Puestos <p>P.10. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los documentos que posee su unidad?</p> <p>P.11. ¿Tiene acceso a los documentos cada unidad?</p>	<p>Todos los Jefes encuestados dijeron que Sí se encuentran documentados los procesos, los cuales son en realidad procedimientos (ver Anexo 9).</p> <p>Cada unidad orgánica sujeta de estudio posee la documentación básica requerida por la Norma ISO 9001/2000, cumpliendo parcialmente este requisito. No obstante, la debida aprobación de la misma difiere muchísimo, ya que los Jefes de las unidades: Registro Tributario y Cuentas Corrientes no tuvieron claro quién aprueba oficialmente este tipo de documentos; por lo tanto, las unidades que coincidieron fueron Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar y Ciudadano.</p> <p>Existió coincidencia por parte de los encuestados que los documentos se actualizan cada año. Pero al revisar los Manuales se observó que no existe un registro de las revisiones y actualizaciones hechas.</p> <p>Todos los Jefes tienen acceso a los documentos en cada unidad. Excepto el de Recuperación de Mora, lo que representa una no conformidad de la Norma ISO 9001/2000 de este apartado.</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

En relación a los requisitos que establece la Norma ISO 9001/2000 en el apartado 4, se determinó que:

- a) Las unidades en estudio cumplen parcialmente los Requisitos de Documentación; es decir, que la información documentada proporcionada por los Jefes no posee identificación de los responsables y fechas de su elaboración, aprobación, revisión y actualización.
- b) La descripción de los procedimientos no se encontraba en formatos de Manuales de forma clara y uniforme.

6.2. Responsabilidad de la Dirección

Este requisito proporciona la evidencia del compromiso que adquiere la Alta Dirección de una organización con el desarrollo, implementación, seguimiento y mejora continua del SGC (Apartado # 5 de la Norma ISO 9001/2000).

Cuadro 18. Evaluación de la Responsabilidad de la Dirección

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
5.1. Compromiso de la Dirección	P.8. ¿Considera que la Alta Dirección de la Alcaldía está comprometida con la calidad y mejora continua para la prestación de servicios?	Según la opinión que manifestaron los Jefes de Registro Tributario, Recuperación de Mora y Registro Familiar (excepto la Jefe de Cuentas Corrientes) la Alta Dirección de la Alcaldía SÍ está comprometida con la calidad y mejora continua para la prestación de servicios, lo cual indica que aunque no exista un SGC se tiene interés por la calidad.
5.2. Enfoque al cliente	P.20. ¿Garantiza la Alta Dirección que los requisitos o necesidades de los usuarios de la Alcaldía sean satisfechos?	Los Jefes manifestaron que a la Alta Dirección le interesa garantizar la satisfacción de los usuarios que reciben los S.E. proporcionados por la Alcaldía.

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>5.3. Política de Calidad</p> <p>5.4. Planificación</p>	<p>P.7. ¿Se cuenta con políticas y objetivos de calidad?</p>	<p>Todos los Jefes de las unidades orgánicas coincidieron que la Institución no cuenta con políticas y objetivos enfocados a la calidad, por lo que deberán formularse para que exista un SGC y se mejore la Prestación de los S.E.</p>
<p>5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación</p>	<p>P.12. ¿Cuáles de los siguientes elementos comunica la Alta Dirección?</p>	<p>Según lo expresado por los Jefes, el sistema de comunicación que existe entre éstos y la Alta Dirección de la Alcaldía es Buena, ya que se comunican: Objetivos, Planes, Proyectos, Responsabilidades, Cambios, entre otros.</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

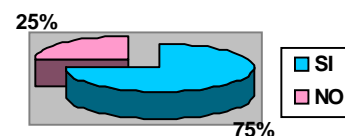
Se aprecia a través del cuadro, que la responsabilidad que tiene la Alta Dirección con relación a la Gestión de Calidad de la Prestación de los S.E. es Buena, ya que se ha percibido el interés que tienen para la mejora de los mismos. Por lo que de esa manera se garantiza que la Implementación del SGC será exitosa en la Municipalidad.

Cabe destacar que se demostró el Compromiso que tiene la Alta Dirección de la Alcaldía (Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General) con la calidad y mejora continua para la prestación de los servicios y el cumplimiento de los requisitos y necesidades de los Usuarios para su satisfacción, a través de Entrevistas y del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000, lo cual se refleja en las siguientes Gráficas.

Gráfica 5. Pregunta 8

¿Considera que la Alta Dirección de la Alcaldía está comprometida con la Calidad y mejora continua para la prestación de servicios?

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Ctes. 	NO	1	25%
TOTAL		4	100%

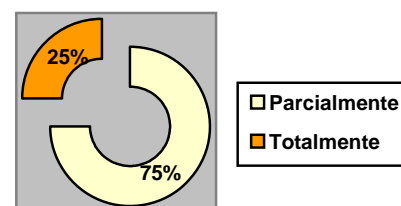


Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

Gráfica 6. Pregunta 20

¿Garantiza la Alta Dirección que los requisitos o necesidades de los usuarios de la Alcaldía sean satisfechos?

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Ctes. Recuperación de Mora 	PARCIALMENTE	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	TOTALMENTE	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

6.3. Gestión de los Recursos

Este apartado requiere de la determinación y la provisión de los Recursos necesarios para el buen funcionamiento de los Servicios (Apartado # 6 de la Norma ISO 9001/2000).

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla por ser una Institución Pública debe optimizar el uso de los recursos con que cuenta, ya que éstos son limitados.

Cuadro 19. Evaluación de la Gestión de los Recursos

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
6.1. Provisión de los Recursos	P.16. ¿Provee la Alta Dirección los recursos necesarios para satisfacer los requisitos o necesidades de los usuarios?	De acuerdo a lo manifestado por los Jefes de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora el abastecimiento de recursos al personal se da A VECES; es decir, no siempre que se presente la necesidad. Esto dificulta el desempeño de las actividades y en consecuencia no se brinda un servicio completamente satisfactorio.
	P.17. ¿Considera que los siguientes recursos con que cuenta son apropiados para la prestación de los servicios?	Conforme al resultado, se determinó que el Recurso fundamental e indispensable para la prestación de los S.E. es el RECURSO HUMANO, ya que la falta de éste o de su capacitación respectiva no permitiría que el servicio fuera de calidad. En cuanto al RECURSO FINANCIERO sólo un Jefe (Registro Tributario) opinó que éste es apropiado. Además, en relación al RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO los Jefes de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora manifestaron que no es el apropiado, lo cual debe evaluarse.
6.2. Recursos Humanos	P.13. ¿Qué tipo de capacitaciones recibe el personal para el desarrollo de sus actividades?	El personal manifestó que ha recibido capacitaciones sobre: "Atención al cliente", "Programas Informáticos", entre otros. Pero no han adquirido conocimientos sobre la Administración de la Calidad para dar mejores resultados en el desarrollo de sus funciones.
	P.14. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del personal?	No existe claridad por parte de los Jefes sobre cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño del personal, lo cual indica que en realidad no realizan evaluaciones del desempeño porque de lo contrario no habría discrepancia en los datos proporcionados por los encuestados.
6.3. Infraestructura	P.18. ¿Considera que las condiciones físico ambientales de la Alcaldía son adecuadas para el desarrollo del trabajo?	Todos los Jefes encuestados manifestaron que SÍ son adecuadas las condiciones físico-ambientales de la Alcaldía para el desarrollo del trabajo, ya que éstos cuentan con una nueva infraestructura.
6.4. Ambiente de trabajo	P.15. ¿Existe armonía en el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve?	El ambiente laboral en dos de las unidades (Recuperación de Mora y Registro Familiar) no es del todo armonioso, lo que indica que entre los empleados las relaciones interpersonales no son del todo cordiales. Caso contrario en las unidades de Cuentas Corrientes y Registro Tributario, ya que manifestaron que existe armonía.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

Es importante que para la Implementación de un SGC se cuente con todos los recursos necesarios, ya que de éstos depende el brindar un buen servicio y en consecuencia aumentar la satisfacción de los usuarios.

Es así como el análisis de este apartado de la Norma refleja que la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no provee todos los recursos necesarios para que el personal desarrolle eficientemente sus actividades.

Así mismo, se requiere que el personal reciba capacitaciones sobre Modelos de Calidad (Norma ISO 9000/9001:2000) para mejorar aún más la prestación de los S.E.

6.4. Realización del producto/servicio

Es necesario que se planifiquen y desarrollen los procesos para la realización de productos y la prestación de servicios (Apartado # 7 de la Norma ISO 9001/2000).

En el caso de la Alcaldía, es importante que se planifique cuáles serán los Proyectos que se llevarán a cabo o la apertura de nuevos servicios con el fin de beneficiar a los Ciudadanos, promoviendo el desarrollo económico y social de Santa Tecla.

Cuadro 20. Evaluación de la Realización del Producto/Servicio

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
7.2. Procesos relacionados con el cliente	P.21. ¿Qué tipo de medios de comunicación se utilizan para proporcionar a los usuarios información sobre los servicios que presta la Alcaldía?	Según lo que dijeron los Jefes, los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer los servicios de la Alcaldía son: Memoria de Labores, Brochures, Publicaciones varias, Página Web, Hojas volantes, Reuniones con ciudadanos, Comités. Esto refleja que hay un interés en conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, además de mantener una buena comunicación con éstos.
	P.23. ¿Es eficaz la orientación que se le da al usuario para que haga uso de los servicios que presta la Alcaldía?	Los Jefes de Registro Tributario y Recuperación de Mora manifestaron que SÍ es eficaz la orientación que le proporcionan al usuario, debido a que la cantidad de usuarios que atienden por día es relativamente pequeña, y por lo mismo efectúan un servicio más personalizado. En cambio los Jefes de Registro Familiar y Cuentas Corrientes expresaron que la orientación al usuario es eficaz algunas veces porque la demanda de usuarios es grande.
7.3. Diseño y desarrollo	P.25. ¿Se planifica el diseño de nuevos servicios o proyectos por parte de la Alta Dirección?	Sólo la Jefe de Cuentas Corrientes manifestó que la Alta Dirección de la Alcaldía no planifica el diseño de nuevos proyectos y servicios. Sin embargo, los Jefes de Registro Tributario, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar opinan lo contrario. Es evidente que la Alta Dirección tiene que planificar el diseño de nuevos proyectos y servicios, ya que por la naturaleza de la Institución se requiere de dicha planificación para el beneficio de la comunidad.
7.4. Compras	P.19. ¿Cómo califica la capacidad de la UACI en el suministro de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades?	Solamente la Jefe de Registro Familiar consideró que el suministro de productos por parte de la UACI es BUENA, por lo que el resto de los Jefes (Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora) dijeron que era Regular, ya que el proceso para solicitar el suministro es burocrático y por lo mismo requiere mucho tiempo.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

En cuanto a la realización del servicio, es importante tomar en cuenta los requisitos de los usuarios, puesto que son los que determinan y evalúan la Calidad del servicio.

6.5. Medición, análisis y mejora

Este apartado establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora que sirvan para demostrar la conformidad del producto/servicio y del SGC (Apartado # 8 de la Norma ISO 9001/2000), además de identificar las oportunidades de mejora y tomar las acciones que sean necesarias para corregir errores.

Cuadro 21. Evaluación de la Medición, análisis y mejora

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
8.2. Seguimiento y medición	P. 22. ¿Cómo considera que es el servicio al usuario en la Alcaldía?	Todos los Jefes encuestados coincidieron en que la prestación del servicio es MUY BUENA, ya que siempre existen errores o deficiencias en el momento de su ejecución, por lo tanto no es EXCELENTE.
	P. 26. ¿Qué medios se utilizan para conocer la opinión de los usuarios?	Según lo que manifestaron los Jefes, en todas las unidades se realizan Encuestas para conocer la opinión, quejas o sugerencias de los usuarios para mejorar los S.E. Además, Recuperación de Mora y Registro Familiar han hecho uso del Buzón de Sugerencias.
8.5. Mejora	P. 24. ¿Cuentan con un procedimiento para resolver las quejas de los usuarios?	En todas las unidades orgánicas que prestan S.E. cuentan con un procedimiento para resolver quejas; sin embargo, no se encontró documentado. Pero en la práctica cuando no está en manos del personal operativo el resolver problemas, los soluciona el Jefe de cada unidad.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 Anexo 8.

6.6. Resumen de la Evaluación de la Gestión de Calidad Actual de los S.E. con base a la Norma ISO 9001/2000

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla no cuenta actualmente con un SGC que garantice la satisfacción de los usuarios al hacer uso de los S.E. Por lo tanto, CUMPLE PARCIALMENTE con la los requisitos que son exigidos por la Norma ISO 9001/2000.

Dentro de las no conformidades (incumplimiento de requisitos) más relevantes con la Norma están:

- No se tienen en realidad documentados los procesos que ejecutan Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar. Sin embargo, tienen documentados los procedimientos.
- Los documentos que poseen (Manuales de: Organización, Funciones, Procedimientos y Descripción de Puestos) no son revisados en un período establecido, y mucho menos se actualizan; además, los formatos de Manuales de Procedimientos y Funciones no están diseñados de una manera uniforme para las unidades en estudio; es decir que estos documentos no poseen las características establecidas en el apartado 4.2.3 de la Norma ISO 9001/2000.
- No cuentan con una Política y Objetivos enfocados a la Calidad.

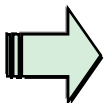
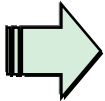
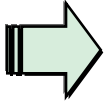
- La Alta Dirección no proporciona todos los recursos necesarios para que la prestación de servicios sea aún más eficiente, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades. También la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) no contribuye a que el suministro de recursos (Materiales y Tecnológicos) se dé oportunamente porque el proceso es burocrático.
- La orientación que se proporciona al usuario para que haga uso de los servicios no es la adecuada, ya que en las unidades de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar la demanda de usuarios no permite atenderlos como se debe. Además, a través de la observación se verificó que no existe una persona que brinde información a los usuarios cuando éstos se hacen presentes en la Institución.
- No existe un procedimiento documentado para resolver las quejas de los usuarios.

7. Conclusiones y Recomendaciones




Con base al Análisis de la información obtenida a través de: Encuestas, Entrevistas, Observación y Análisis de los Procesos y Procedimientos que se llevan a cabo para la consecución de los S.E. se formularon las siguientes Conclusiones y Recomendaciones:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

- | | | |
|--|---|--|
| <p>1. El personal del nivel de dirección y operativo de las unidades que prestan los S.E. no tienen clara la diferencia entre proceso y procedimiento. Además, los Procesos no se encuentran documentados, solamente los Procedimientos.</p> |  | <p>1. Realizar capacitaciones dirigidas al personal sobre el diseño de Procesos y Procedimientos, con el fin de que comprendan teóricamente todos los elementos que los componen, logrando así una mayor eficiencia y documentarlos debidamente.</p> |
| <p>2. No existe un Sistema de Base de Datos integrado para las unidades: Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Proveedores Externos lo que provoca distorsión en la información sobre el Registro de Tasas e Impuestos y desactualización de la misma.</p> |  | <p>2. Implantar un Sistema de Base de Datos interno para las unidades Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora que permita la integración en la información y una red externa con los Proveedores de información, es decir, con la Distribuidora de Energía Eléctrica DELSUR y unidades descentralizadas de la Alcaldía.</p> |
| <p>3. Los 12 procedimientos sobrepasan el 50% de Eficiencia de Trabajo, siendo el más Eficiente el "Asentamiento de Acta de Divorcio" con el 100% y el de menor Eficiencia la "Emisión de Solvencia Municipal" con 54.54%.</p> |  | <p>3. Realizar cambios de mejora a todos los procedimientos, excepto al Asentamiento de Acta de Divorcio, a fin de incrementar la Eficiencia, eliminando las actividades innecesarias y reduciendo el Tiempo de Desperdicio.</p> |

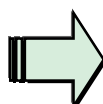
CONCLUSIONES**RECOMENDACIONES**

-
-
- | | | |
|--|---|--|
| <p>4. No existe coordinación por parte de los Jefes que dirigen las unidades que prestan los S.E. en la Alcaldía para elaborar un formato estándar de Manual de Procedimientos que permita unificar e integrar la información que es manejada por los mismos y que cumpla con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001/2000.</p> |  | <p>4. Diseñar un Formato uniforme de Manuales de Procedimientos que cumpla con todos los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001/2000, y que facilite al personal la comprensión de los mismos.</p> |
| <p>5. En general, la opinión de los usuarios respecto a los S.E. ha sido BUENA, debido a que éstos fueron eficientes y se logró la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, éstos desconocen la funcionalidad de los Procesos operativos a profundidad.</p> |  | <p>5. Tomar en cuenta las quejas, sugerencias y opiniones expresadas por los usuarios, para mejorar la calidad en la Prestación de los S.E. garantizando así la satisfacción de los usuarios.</p> |
| <p>6. No existe un S.G.C. para los Servicios Estratégicos (S.E.) de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla que permita una Mejora Continua.</p> |  | <p>6. Es importante la creación e Implementación de un S.G.C. que garantice el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y así brindar servicios de calidad para incrementar la satisfacción de los mismos.</p> |
-
-

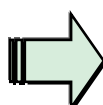
CONCLUSIONES**RECOMENDACIONES**

7. Se determinó que la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cumple con sus responsabilidades, ya que tiene una buena comunicación interna, según lo manifestado por los Jefes de las unidades sujetas de estudio.

8. La Alcaldía Municipal de Santa Tecla cumple parcialmente con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001/2000.



7. Al implementar el SGC para los S.E. en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, la Alta Dirección debe comprometerse con el desarrollo, Implementación y Mejora Continua de la Eficacia del SGC.



8. Implementar el SGC diseñado por el Grupo de Investigación para mejorar la calidad en la prestación de los S.E., incrementar la satisfacción de los usuarios y mejorar la Eficiencia de los Procesos y Procedimientos.

CAPÍTULO III

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001/2000 PARA LA
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”**

CAPÍTULO III.
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA
ISO 9001/2000 PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

El Diseño del SGC para los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla ha sido elaborado con la finalidad de que la Institución cumpla con los estándares de Calidad establecidos en la Norma ISO 9001/2000, y a la vez mejorar los Procesos y Procedimientos que se realizan para la consecución de los S.E. y de esa manera incrementar la satisfacción de los usuarios cumpliendo con las necesidades y expectativas que éstos poseen.

En este Capítulo se presentan los siguientes apartados:

- A. Objetivos de la Propuesta del Diseño del SGC.
- B. Rediseño de Procesos y Procedimientos.
- C. Diseño del SGC para los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.
- D. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- E. Beneficios del Diseño del SGC para los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Por lo que a continuación se desarrolla cada uno de estos apartados, los cuales representan un aporte que el Grupo de Investigación brinda a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y en consecuencia a los ciudadanos tectleños.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SGC

El Grupo de Investigación formuló los Objetivos para la Propuesta del Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001/2000 para mejorar la prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, los cuales son:

GENERAL:

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001/2000 para mejorar la prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ESPECÍFICOS:

1. Proponer una mejora para los Procesos y Procedimientos que conllevan a la prestación de los S.E., con el fin de incrementar su Eficiencia y lograr una mayor satisfacción en el cliente tanto interno como externo.
2. Diseñar un Manual de Calidad que contenga la descripción del SGC, para dar a conocer al personal los lineamientos que deberán ser tomados en cuenta al ser implementado en la Institución.
3. Elaborar el proceso de Implementación del SGC para que éste se realice de una forma lógica tomando en cuenta las principales variables: tiempo y dinero.

B. REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los Procesos y Procedimientos que se realizan actualmente para la consecución de los Servicios Estratégicos (S.E.) en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, necesitan ser mejorados con el fin de lograr una mayor eficiencia lo que contribuirá a la realización de los objetivos de calidad del SGC.

Después de haber analizado los Procesos y Procedimientos a través de las herramientas: Diagrama PEPSU, Método ASME y Diagrama OTIDAR, así como de las técnicas: observación, y entrevistas se logró identificar las debilidades que éstos poseen.

Tomando en cuenta dichas debilidades y haciendo uso de las herramientas y técnicas mencionadas anteriormente se proponen los siguientes cambios que contribuirán a mejorar la operatividad de los Procesos y Procedimientos.

1. Propuesta de Mejora para los Procesos Actuales a través del Diagrama de Bloques PEPSU

En la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no se encontraban documentados los procesos requeridos para la obtención de los S.E., por lo tanto el Grupo de Investigación elaboró el diseño de los procesos para la aplicación y análisis del Diagrama PEPSU.

En este sentido, se retomó el diseño del Diagrama PEPSU planteado en la Situación Actual (ver Anexo 4). Sin embargo, el *único cambio* que se ha efectuado ha sido el *tiempo de realización* de los procesos (ver Anexo 10) que a continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 22. Mejora de los Procesos a través del Diagrama PEPSU

PROCESO	TIEMPO TOTAL	
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
1. Registro de Inmuebles y Establecimientos	159 hrs.	(↔) 158 hrs. 45 min.
2. Registro de Cobro de Tasas e Impuestos	1 hr. 30 min.	(↔) 1 hr. 8 min.
3. Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos	3 hrs. 30 min.	(♠) 3 hrs. 48 min.
4. Registro Ciudadano	1 hr. 45 min.	(♠) 1 hr. 52 min.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los Anexos 4 y 10.

Es importante denotar que el cambio en el tiempo de realización de los procesos ha sido una disminución o un incremento, porque este dato se extrajo del Método ASME, el cual ha sufrido modificaciones en la Situación Propuesta, debido a que la información se encontraba desactualizada en los Manuales proporcionados, las cuales son planteadas en el siguiente apartado.

2. Propuesta de Mejora para los Procedimientos Actuales a través del Método ASME

Los 12 procedimientos proporcionados por los Jefes de las unidades en estudio han sufrido en general cambios que contribuirán a mejorar el funcionamiento de los mismos. Siendo éstos los que a continuación se denotan:

- ➡ Reducción o aumento del tiempo en las actividades.
- ➡ Eliminación de actividades innecesarias.
- ➡ Actualización de la secuencia de actividades y su flujo.
- ➡ Cambio de las personas responsables de la ejecución de actividades.
- ➡ Realización de mejoras en la definición de las actividades.
- ➡ Aumento o disminución del número de pasos.
- ➡ Reclasificación del tipo de actividades.

Estos cambios se presentan de manera más detallada en el Anexo 11, el cual contiene la Situación Propuesta con la Aplicación del Método ASME.

En el cuadro 23 se aprecia la comparación de la Situación Actual con la Propuesta de Mejora de los Procedimientos, reflejando los cambios realizados en cuanto al aumento o disminución de tiempo y el número de actividades.

Cuadro 23. Comparación de la Situación Actual (SA) con la Propuesta (SP) de los Procedimientos con el Método ASME.

PROCEDIMIENTOS	TIEMPO EN MINUTOS		TIPO DE ACTIVIDAD												TOTAL DE ACTIVIDADES	
			○		⇒		□		D		▽		◻			
	SA	SP	SA	SP	SA	SP	SA	SP	SA	SP	SA	SP	SA	SP	SA	SP
1. Calificación de Inmuebles	996	992	17	13	4	4	5	0	1	0	1	1	0	2	28	20
2. Apertura de Cuenta de Establecimientos	7951	7942	15	16	4	6	1	0	0	0	1	1	0	1	21	24
3. Inspección de Establecimientos	600	595	7	5	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	11	7
4. Control de Pago de Tasas e Impuestos	47	40	9	7	3	0	1	1	1	0	1	1	0	0	15	9
5. Elaboración de Avisos de Cobro	23	13	4	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5
6. Emisión de Solvencia Municipal	22	15	4	6	4	2	0	1	0	0	1	1	0	0	9	10
7. Control de Pago de Cuentas Morosas	224	203	13	6	4	2	1	0	2	0	0	0	0	0	20	8
		25		9		2		0		0		2		1		14
8. Asentamiento de Nacimiento	20	20	3	4	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	6	6
9. Asentamiento de Matrimonio	21	21	2	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	6	5
10. Asentamiento de Divorcio	23	34	5	4	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	8	6
11. Asentamiento de Defunción	26	20	6	5	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	9	7
12. Extensión de Certificaciones de Partidas	18	17	13	10	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	10

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los Anexos 5 y 11

En el cuadro se aprecia además de los cambios efectuados, la desagregación del procedimiento "Control de Pago de Cuentas Morosas" por 2 procedimientos: "Cancelación de Cuentas Morosas" y "Control de Cuentas Morosas por Plan de Pago" (ver Anexo 11), debido a que en la Situación Actual se observó confusión en la descripción de sus actividades.

3. Propuesta de Mejora para los Procedimientos Actuales a través del Diagrama OTIDAR

La aplicación del Diagrama OTIDAR es similar al Método ASME, con la diferencia que en el primero se determina la Eficiencia de Trabajo de cada uno de los procedimientos; por lo tanto, los cambios efectuados en éstos son iguales a los establecidos en el Método ASME (ver anexos 11 y 12).

En este sentido, se muestra en el siguiente cuadro la comparación de la Eficiencia de Trabajo de los procedimientos actuales con los propuestos.

Cuadro 24. Comparación de la Situación Actual (SA) con la Propuesta (SP) de los Procedimientos con el Diagrama OTIDAR

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO EN MINUTOS						EFICIENCIA DE TRABAJO	
		TO		TD		TIEMPO TOTAL		SA	SP
		SA	SP	SA	SP	SA	SP		
REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS	1. Calificación de Inmuebles	974	991	22	1	996	992	97.79%	99.90%
	2. Apertura de Cuenta de Establecimientos	7924	7937	27	5	7951	7942	99.66%	99.94%
	3. Inspección de Establecimientos	596	594	4	1	600	595	99.33%	99.83%
REGISTRO DE COBRO DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Tasas e Impuestos	33	35	14	5	47	40	70.21%	87.50%
	2. Elaboración de Avisos de Cobro	17	12	6	1	23	13	73.91%	92.31%
	3. Emisión de Solvencia Municipal	12	13	10	2	22	15	54.54%	86.67%
RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS	1. Control de Pago de Cuentas Morosas	209	202	15	1	224	203	93.30%	99.50%
			22		3		25		88.00%
REGISTRO CIUDADANO	1. Asentamiento de Nacimiento	18	19	2	1	20	20	90.00%	95.00%
	2. Asentamiento de Matrimonio	15	19	6	2	21	21	71.43%	90.48%
	3. Asentamiento de Divorcio	23	34	0	0	23	34	100.00%	100.00%
	4. Asentamiento de Defunción	25	20	1	0	26	20	96.15%	100.00%
	5. Extensión de Certificaciones de Partidas	17	17	1	0	18	17	94.44%	100.00%

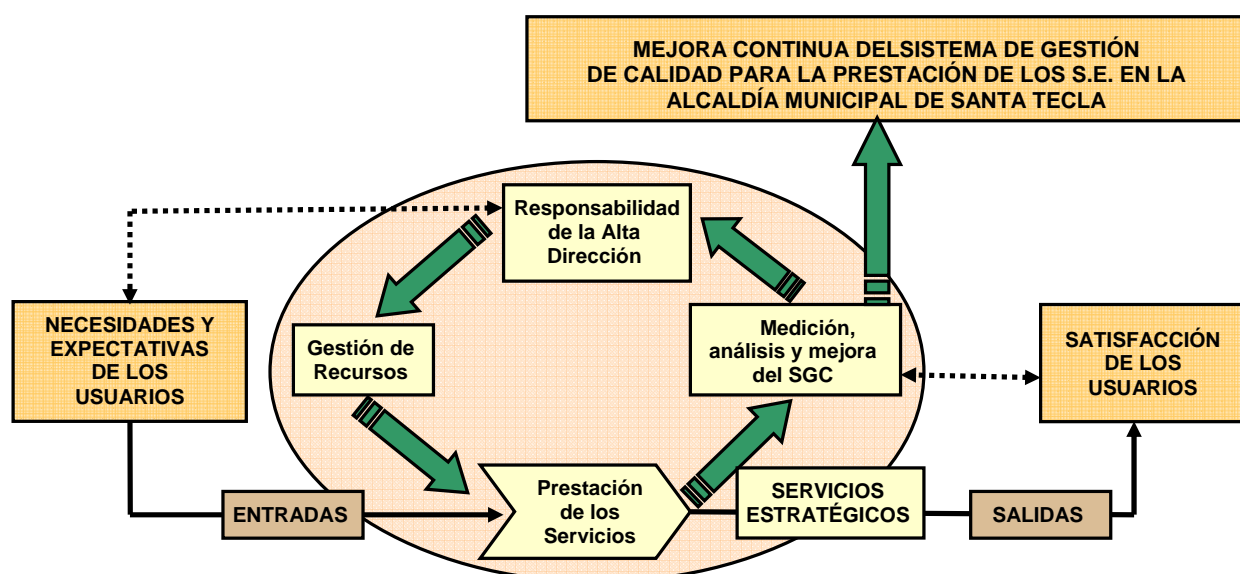
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los Anexos 6 y 12.

Tal como se muestra en el cuadro anterior, en todos los Procedimientos la Eficiencia de Trabajo ha incrementado significativamente sobrepasando el 75% establecido como una Eficiencia Buena y en el procedimiento de Asentamiento de Divorcio la Eficiencia se mantuvo, ya que ésta fue del 100%.

C. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA LOS S.E. DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

Al implementar y mantener el SGC diseñado por el Grupo de Investigación para los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, permitirá que la Institución conduzca y opere de forma exitosa y sistemática la Gestión de Calidad de los S.E., mejorando continuamente su desempeño mediante el cumplimiento de los requerimientos de todas las partes interesadas. La estructura del Diseño del SGC se muestra en la siguiente Figura.

Figura 8. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para los Servicios Estratégicos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de la Norma ISO 9001/2000.

Todos los elementos que componen el Diseño del SGC para los Servicios Estratégicos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla son trascendentales para lograr la Eficiencia del Sistema y aumentar la satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas.

El SGC ha sido diseñado con base a las Normas ISO 9000/9001:2000 y quedará a criterio de la Alta Dirección de la Alcaldía su implementación; posteriormente dependerá de la misma la decisión de Certificarse bajo el Modelo de Calidad ISO.

Por otra parte, este apartado se desglosa de la siguiente manera:

1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
2. Estructura organizativa propuesta.
3. Principios de Calidad.
4. Documentación requerida para el SGC.
5. Responsabilidad de la Dirección.
6. Gestión de los Recursos.
7. Realización del Servicio.
8. Medición, análisis y mejora.

Estos aspectos se profundizan a continuación.

1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Los Objetivos del SGC están enfocados a los usuarios, tomando en cuenta la mejora de los procesos para lograr una mayor satisfacción de los mismos.

1.1. General

Incrementar la satisfacción de los usuarios a través de la Implementación del SGC para los S.E., con el fin de que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cumpla con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001/2000.

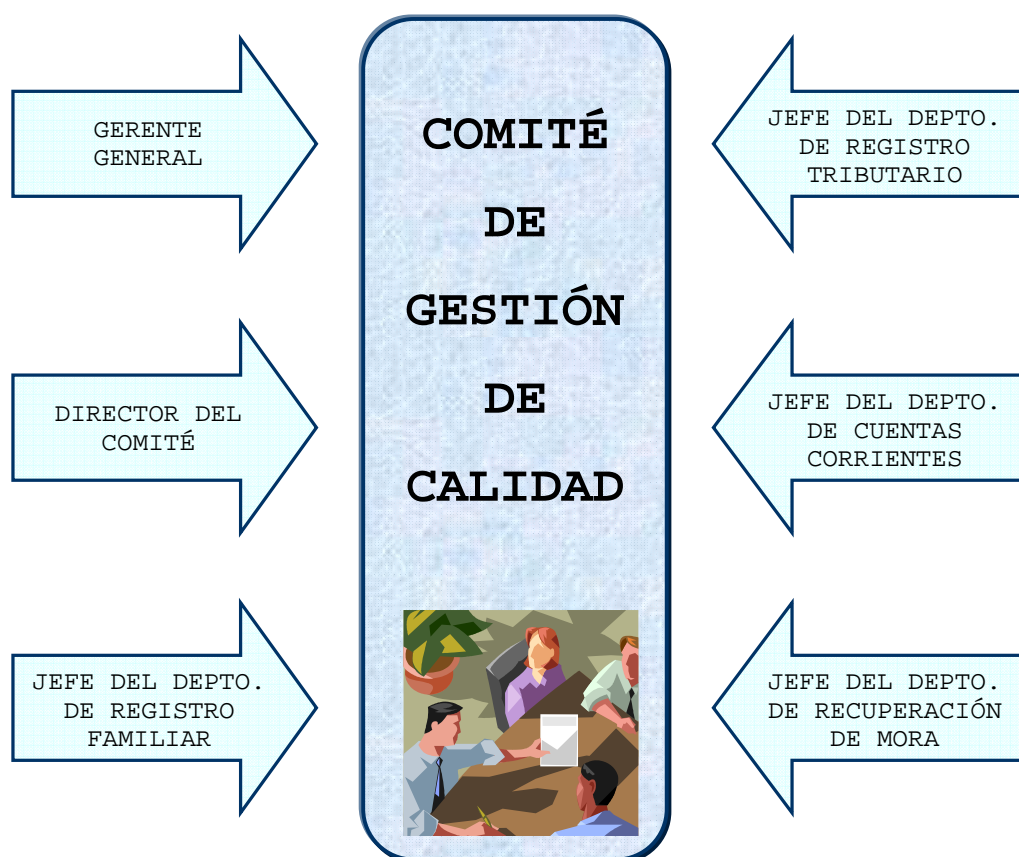
1.2. Específicos

- Mejorar la Eficiencia de los Procesos y Procedimientos por medio de la reducción del tiempo y eliminación de actividades innecesarias para que éstos sean más ágiles.
- Aplicar los Requisitos establecidos en la Norma ISO 9001/2000 a la Gestión de Calidad y a los Procesos que generan los S.E. de la Alcaldía para la efectiva Implementación del SGC.
- Gestionar eficientemente los Recursos necesarios para la puesta en marcha del SGC, con el fin de garantizar la eficacia del mismo.

2. Estructura organizativa

Para efectos de la Implementación y Seguimiento del SGC será necesaria la creación de una nueva unidad nombrada: "COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD", la cual estará integrada tal como se muestra en la siguiente Figura:

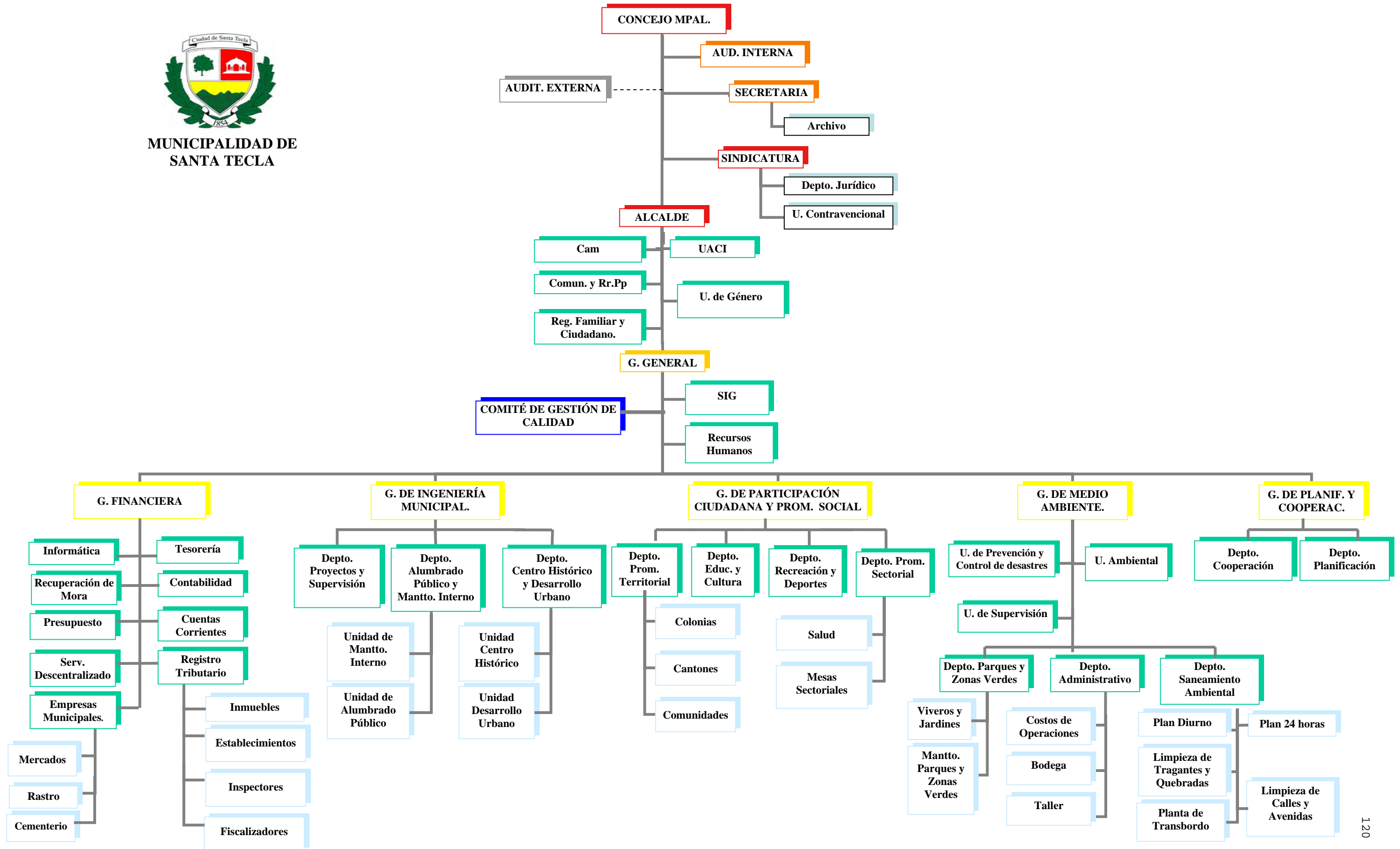
Figura 9. Miembros que componen el Comité de Gestión de Calidad en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para los S.E.



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

En la estructura organizativa de la Alcaldía el Comité de Gestión de Calidad se ubicará así:

UBICACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA



La unidad del Comité de Gestión de Calidad dependerá de la Gerencia General de la Alcaldía, cumpliendo con la función de Asesoría Técnica, lo cual se refleja en la anterior Estructura Organizativa propuesta.

Cabe aclarar, que la Alta Dirección deberá designar un Representante de la misma, para que asuma el cargo de DIRECTOR DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD, quien con independencia de otras funciones tendrá la responsabilidad y autoridad de:

- Asegurar que se establecen, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC de los S.E.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueve la toma de conciencia de los requisitos de los usuarios en las unidades que prestan los S.E.
- Sensibilizar y capacitar al personal involucrado en los S.E.
- Revisión y actualización de la documentación utilizada para el SGC.

Así mismo, cada uno de los Jefes que componen el Comité son los que dirigen las unidades donde se prestan los Servicios Estratégicos (S.E.); éstos son los que proporcionan la información sobre la situación de los S.E. al Director del Comité de Gestión de Calidad.

3. Principios de Calidad

La base fundamental del SGC para los S.E. de la Alcaldía bajo la Norma ISO 9001/2000 la constituyen los 8 Principios de Calidad, los cuales se plantean de la siguiente manera:

a) Enfoque al Cliente



Los usuarios (Contribuyentes) representan la razón de ser de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; es decir que los servicios que se efectúan son dirigidos específicamente a la comunidad para propiciar el desarrollo económico y social del Municipio.

b) Liderazgo



La Alta Dirección constituye la unidad máxima de liderazgo y orienta a la Alcaldía. Además, mantiene un ambiente laboral armonioso en el que el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Institución.

c) Participación del Personal



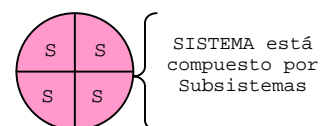
Todo el personal contribuye en el desarrollo del SGC a través de sus habilidades para el beneficio de la Alcaldía

d) Enfoque basado en Procesos



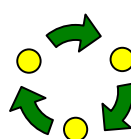
La realización de los procesos conlleva a la prestación de los S.E. cuando éstos se ejecutan eficientemente.

e) Enfoque de Sistema para la Gestión



La interrelación que existe en los procesos se gestiona como sistema, contribuyendo al logro efectivo de los objetivos de la Institución.

f) Mejora Continua



A través de la Implementación del SGC para los S.E. se aumentará la capacidad para cumplir con los requisitos de los usuarios de manera continua.

g) Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisión



Les compete a los encargados de tomar decisiones oportunas y eficaces que las realicen de acuerdo a un análisis exhaustivo de los datos e información sobre hechos concretos.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores



Tanto la Alcaldía como sus proveedores mantienen una relación beneficiosa en la que ambos posibilitan la eficiencia en la prestación de los S.E.

4. Documentación requerida para el SGC

La Documentación necesaria para la Implementación del SGC es la siguiente:

- ➔ Declaración documentada de la Política y Objetivos de Calidad.
- ➔ Manual de Calidad que ha sido elaborado por el Grupo de Investigación (ver Anexo 13), el cual contiene la descripción del SGC para la prestación de los S.E. de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, bajo el Modelo de la Norma ISO 9001/2000.
- ➔ Procedimientos documentados y Registros de la Calidad requeridos por la Norma ISO 9001/2000.
- ➔ Los documentos requeridos por la Alcaldía para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.

Esta documentación servirá para que la Institución tenga disponible la información necesaria que contribuya a la realización de los procesos, y a la vez cumplir con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001/2000.

Cabe mencionar, que el Diseño del SGC de este Trabajo de Investigación sólo abarca la declaración de la Política y Objetivos de Calidad, el Manual de Calidad y los Procedimientos Documentados requeridos por la Norma ISO 9001/2000; el resto deberá documentarse cuando se implemente el SGC en la Institución.

5. Responsabilidad de la Dirección

La Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla está conformada por el Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General, los cuales tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de toda la Institución y garantizar el cumplimiento de los objetivos del SGC.

Así mismo, la participación de los Jefes de las unidades involucradas en el desarrollo del SGC es fundamental, ya que conocen claramente la operatividad de los procesos.

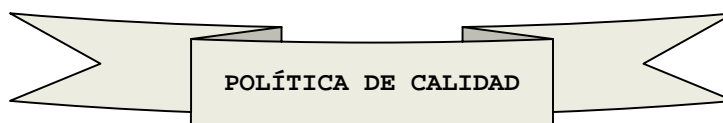
Es importante que la Alta Dirección y los Jefes asuman las siguientes responsabilidades, además de las mencionadas anteriormente:

- Programar reuniones con el personal a fin de hacer del conocimiento de éstos los Principios, Política y Objetivos de Calidad así como también sobre el funcionamiento del SGC, de tal manera que se sientan motivados y comprometidos con el SGC y la Institución.
- Garantizar que el ambiente de trabajo sea armonioso para que el personal se desempeñe eficientemente.
- Asegurar que los requisitos establecidos por los usuarios se satisfacen, con el propósito de aumentar el bienestar del mismo.

- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación y seguimiento del SGC.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el SGC y el cumplimiento de los objetivos, así como también el análisis de los resultados de dichas evaluaciones para tomar decisiones e implementar acciones que conlleven a la mejora de la eficacia del SGC y de los S.E. en relación a los requisitos que el usuario manifiesta.
- La Alta Dirección delegará responsabilidades y autoridad que deberán ser comunicadas posteriormente a las áreas donde se implemente el SGC para que se controle el funcionamiento del mismo.
- Establecer Programas que incentiven y motiven al personal, de tal manera que su desempeño sea productivo.

5.1. Formulación de la Política de Calidad

La Política de Calidad ha sido formulada en coherencia con los propósitos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla (Misión y Visión) y con el apartado 5.3 de la Norma ISO 9001/2000. Por lo que la Política de Calidad propuesta es:



"ESTAMOS COMPROMETIDOS A MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS QUE CONLLEVAN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA BAJO LA NORMA ISO 9001/2000 PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CIUDADANOS".

Esta Política debe ser comunicada por escrito por parte de la Alta Dirección al personal que integra las unidades que prestan los Servicios Estratégicos en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, y revisada para su continua adecuación.

5.2. Formulación de los Objetivos de Calidad

Los Objetivos de Calidad se han formulado con base a la Política de Calidad planteada anteriormente, los cuales denotan los resultados que se pretenden lograr con la puesta en marcha del SGC para garantizar el bienestar de la ciudadanía.

De la Política de Calidad se han extraído las *frases claves* para la definición de los Objetivos de Calidad, las cuales son:

- Mejora Continua de la calidad de los Procesos.
- Norma ISO 9001/2000.
- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En el siguiente cuadro se presentan los Objetivos de Calidad de acuerdo a las frases clave de la Política de Calidad.



Cuadro 25. Formulación de los Objetivos de Calidad

FRASES CLAVES DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
❖ Mejora Continua de la Calidad de los Procesos.	❖ Incrementar la eficiencia de los Procesos a través del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad para la Mejora Continua de los mismos.
❖ Norma ISO 9001/2000.	❖ Asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001/2000 que son aplicables a la naturaleza de la Institución, a través de la realización de Auditorías Internas. ❖ Realizar evaluaciones periódicas dirigidas al personal con relación al funcionamiento del SGC para identificar las deficiencias del mismo y aplicar acciones correctivas y/o preventivas.
❖ Satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.	❖ Cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios (contribuyentes) brindando servicios de calidad para garantizar la satisfacción de los mismos. ❖ Realizar capacitaciones dirigidas al personal, con el fin de garantizar la calidad de los Servicios Estratégicos incrementando la satisfacción de los usuarios.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

La Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es la responsable de garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Calidad establecidos para el buen funcionamiento del SGC y fomentar en el personal una cultura organizacional participativa para que se comprometan con la Política y Objetivos de Calidad.

6. Gestión de los Recursos

Para la efectiva implementación del SGC, es necesario tomar en consideración una serie de recursos que contribuyan a su éxito. Es por ello, que debe optimizarse el uso de los Recursos Materiales, Financieros y Tecnológicos que ya posee la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr la eficiencia.

En cuanto al Recurso Humano, deberán impartirse Capacitaciones a todo el personal involucrado en el SGC sobre el proceso de implementación del mismo, a fin de desarrollar aún más las habilidades del personal e incrementar sus conocimientos para beneficio de la Institución y de los usuarios.

7. Realización de los Servicios Estratégicos (S.E.)

Previo a la prestación de los S.E. es necesario que los Jefes de cada unidad planifiquen y desarrollen los procesos y procedimientos que generan dichos servicios, los cuales deben documentarse en los respectivos Manuales.

Así mismo, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos relacionados con la realización de los S.E.:

- Determinación de los requisitos especificados por los usuarios para cada S.E. y los establecidos por la Institución.
- El personal debe estar consciente del servicio que se brinda, por lo que es necesario realizar una revisión previa de los requisitos demandados por los usuarios para evitar errores que impliquen su insatisfacción.
- Hacer uso del Buzón de Sugerencias y Encuestas para obtener información sobre los servicios prestados, a través de quejas, sugerencias u opiniones que manifiestan los usuarios.
- Cuando surja la necesidad de crear nuevos servicios o proyectos, la Alta Dirección debe planificar y controlar el diseño y desarrollo de los mismos.
- La Institución debe asegurarse que los insumos adquiridos cumplan con los requisitos de calidad en el momento de realizar las respectivas compras, tomando en cuenta que la selección de los proveedores será de acuerdo a la capacidad financiera de la Alcaldía.

- Llevar los registros de las gestiones realizadas por los usuarios, que reflejen la evolución de los S.E.
- El control de la prestación de los servicios debe realizarse por medio de reportes diarios y al final de cada mes se presentará un informe sobre los logros efectuados.
- La Alcaldía establece los medios para la identificación de los servicios desde la detección de necesidades del mismo hasta la evaluación del grado de satisfacción de los usuarios.
- En caso de la pérdida, deterioro o uso inadecuado de los documentos propiedad del usuario se realiza el registro correspondiente y se comunica al afectado.
- Todos los documentos que se utilizan en la prestación de los S.E. se mantienen íntegros durante la recepción, proceso interno y la entrega final al usuario.

Los procesos para la realización de los S.E. están plasmados en los Manuales de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, los cuales sirven para que el personal haga uso de éstos y de esa manera tengan claro la operatividad de dichos Procesos y Procedimientos.

8. Medición, Análisis y Mejora

Es responsabilidad del Director del Comité de Gestión de Calidad asegurar el buen funcionamiento del SGC, por lo que deben implementarse las siguientes acciones:

- Medir la satisfacción de los usuarios a través de la técnica de la Encuesta.
- Realizar Auditorías Internas cada seis meses para verificar el cumplimiento eficaz del SGC y tomar acciones preventivas y correctivas según sea el caso.
- El Comité de Gestión de Calidad debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, los cuales deben mostrar la capacidad de éstos para alcanzar los resultados planificados.
- En caso de detectar no conformidades a través de Auditorías Internas y medición de los procesos, se deberán tomar acciones correctivas para eliminar sus causas y evitar que vuelvan a ocurrir.
- Para detectar las no conformidades se deberá hacer uso de tres medios: Auditoría de Calidad (Interna), Sistema Participativo de Mejora de Calidad y Análisis de Encuestas y Buzón de Sugerencias.

- Los Jefes de las unidades relacionadas con el SGC deberán analizar los datos e información obtenida sobre los S.E. a través de Métodos y Técnicas Estadísticas, proporcionando el resultado al Director del Comité.
- La Mejora Continua del SGC se logrará a través del cumplimiento de la Política y Objetivos de Calidad, los resultados de las Auditorías Internas, el Análisis de Datos, las Acciones Correctivas y Preventivas y la Revisión por la Alta Dirección junto con el Comité.

Es importante denotar que no basta con la implementación del SGC para asegurar la calidad, sino también, es necesario llevar a cabo el seguimiento y medición de los procesos para realizar análisis de datos que permita identificar y realizar mejoras con el propósito de mantener la eficacia del SGC. Esto será responsabilidad del Comité de Gestión de Calidad.

D. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

Para la puesta en marcha del SGC propuesto por el Grupo de Investigación es necesario llevar a cabo una secuencia lógica de las etapas que conllevan a la Implementación del SGC, además es importante determinar el monto de la inversión requerida para el mismo y la programación del tiempo que se consumirá.

1. Etapas para la Implementación del SGC

La Implementación del SGC comprende 6 etapas, las cuales se detallan a continuación:

➤ ETAPA 1: DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico de la Situación Actual sobre la Gestión de Calidad y de los Procesos que conllevan a los S.E. fue realizada por el Grupo de Investigación a través de una serie de herramientas y técnicas para recolectar datos e información con la finalidad de identificar tanto las fortalezas como las debilidades que existen, las cuales se han detallado en el Capítulo II de éste Trabajo de Investigación.

➤ ETAPA 2: SENSIBILIZACIÓN

Esta etapa consiste en sensibilizar primero al personal que forma parte de la Alta Dirección de la Alcaldía (Concejo Municipal, Alcalde, Gerente General), sobre la necesidad de adoptar un Modelo de Calidad que permita mejorar la prestación de los Servicios bajo la Norma ISO 9001/2000.

Para esto es necesario recurrir a Asesores Externos especializados en la Implantación de un SGC, para que den a conocer: en qué consiste, cuáles son los beneficios, cuál es el proceso, inversión a realizar, y todos los aspectos que estén relacionados al tema.

Luego, la Alta Dirección de la Alcaldía deberá sensibilizar al personal involucrado en las áreas que se pretende implementar el SGC, para que exista una motivación y participación activa que contribuya al logro de los objetivos de dicho sistema.

✦ **ETAPA 3: ENTRENAMIENTO**

En esta etapa juega un papel importante la Empresa Asesora, la cual brindará las capacitaciones al personal involucrado en los S.E. y a los miembros que integrarán el Comité de Gestión de Calidad, en relación al cumplimiento de la Norma ISO 9001/2000 y de cómo implantar el SGC.

Dependiendo de la disponibilidad de recursos financieros que posea la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, así se seleccionará la empresa que más les convenga económicamente.

✦ **ETAPA 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para la Implementación del SGC deberán planificarse las actividades a realizar, los objetivos, las políticas, estrategias y el tiempo requerido, la determinación de las responsabilidades y los recursos que se asignarán.

Dicha planificación tendrá que elaborarla el Comité de Gestión de Calidad, con la debida aprobación de la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

👉 **ETAPA 5: DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Previo a la Implementación del SGC, deberá el Comité de Gestión de Calidad coordinar con la Empresa Asesora, la elaboración y presentación de la documentación que registra sus procesos, procedimientos, funciones, e informes que sustentan los movimientos diarios o mensuales de prestación de servicios.

Lo anterior se hará con el fin de cumplir los requisitos que establece la Norma ISO 9001/2000 (apartado 4.2 de la Norma), y así mantener en orden toda la documentación que se utiliza para el SGC y en caso que la Alta Dirección decida Certificar los procesos para la consecución de los S.E.

👉 **ETAPA 6: IMPLEMENTACIÓN**

Con esta etapa culmina la Propuesta del Diseño del SGC que el Grupo de Investigación ha realizado para los S.E. de la Alcaldía de Santa Tecla, bajo la Norma ISO 9001/2000, y esta etapa *no es nada más que se haga lo que está escrito en el Manual de Calidad y los Procedimientos Documentados*; es decir, poner en práctica lo que se propone con el Diseño del SGC.

Por lo tanto, dependerá de la Alta Dirección la puesta en marcha del mismo y la continuación del resto de las etapas que se llevan a cabo para el Proceso de Certificación (ver Capítulo I página 42). Además, deberá asignarse los responsables de la Implementación del SGC (ver cuadro 26).

Cuadro 26. Responsables de la Implementación del SGC

PASO	RESPONSABLES
1. Compromiso de la Alta Dirección	Alta Dirección de la Alcaldía de Santa Tecla
2. Elección de responsables del SGC y creación del Comité	Alta Dirección de la Alcaldía de Santa Tecla
3. Selección de la Empresa Asesora	Comité de Gestión de Calidad
4. Realizar Diagnóstico de la Situación Actual	Comité de Gestión de Calidad, Empresa Asesora y personal involucrado.
5. Brindar capacitaciones	Empresa Asesora
6. Elaborar Plan para la Implementación el SGC	Comité de Gestión de Calidad y Empresa Asesora
7. Transmitir el Plan de Implementación del SGC	Comité de Gestión de Calidad
8. Documentación del SGC	Comité de Gestión de Calidad
9. Implementación del SGC	Comité de Gestión de Calidad
10. Auditoría Interna	Director del Comité de Gestión de Calidad
11. Selección del Organismo Certificador en caso de que la Institución decida realizar la etapa de Certificación	Comité de Gestión de Calidad y Empresa Asesora
12. Pre-Auditoría Externa	Organismo Certificador
13. Implementar acciones correctivas	Comité de Gestión de Calidad
14. Realizar Auditoría Externa para Certificación	Organismo Certificador
15. Certificación	Organismo Certificador

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Los responsables de la Implementación del SGC como de la Certificación son: la Alta Dirección, Jefes de unidades y personal operativo involucrados con el Sistema y el personal designado por la Empresa Asesora y el Organismo Certificador.

2. Presupuesto Proyectado para la Implementación del SGC

Para la realización de todas estas etapas que conllevan a la Implementación del SGC será necesario invertir un monto a considerar. Por lo que a continuación se presenta el presupuesto proyectado, con base a información proporcionada por el Ing. José Francisco Minero, encargado del Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Hacienda (ver anexo 2 Guía de Preguntas N°2).

Cuadro 27. Presupuesto Proyectado para las Etapas de la Implementación del SGC para 6 meses

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO (en miles de \$)
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	\$10,000.00
ASESORÍA EXTERNA PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL SGC	\$10,000.00
ASESORÍA EXTERNA PARA ENTRENAR AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL SGC	\$10,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$30,000.00

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 2.

Cabe señalar que en la Etapa de Diagnóstico de la Situación Actual, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla no incurrirá en el costo proyectado en el cuadro 27, ya que el Grupo de Investigación realizó dicho Diagnóstico en un período de un mes, por medio del levantamiento de información y análisis de la situación en la que se encuentra la Alcaldía.

Por lo tanto, el monto total estimado a invertir en el momento de decidir la Implementación del SGC será de \$20,000. No obstante, si la Alta Dirección de la Alcaldía de Santa Tecla decidiera Certificar los 4 Procesos que se llevan a cabo para los S.E. (ver Capítulo II cuadro 12, pág. 66) tendría que estar consciente de contar con otra cantidad monetaria para invertir, la cual se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 28. Presupuesto Projectado para la Etapa de Certificación bajo la Norma ISO 9001/2000

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO (en miles de \$)
CERTIFICACIÓN DE PROCESOS	\$60,000.00
RE-CERTIFICACIÓN PARA 3 AÑOS	\$5,000.00
SEGUIMIENTO DE CERTIFICACIÓN CADA 6 MESES	\$1,000.00 (por cada Auditor)
GASTOS VARIOS POR CADA AUDITOR	\$4,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$70,000.00

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir del Anexo 2.

Se aprecia que el monto estimado para la Certificación es mayor por \$50,000 que el monto para la Implementación. Por lo que es importante informar a la Alta Dirección la inversión financiera que conllevaría realizar cualquiera de las 2 etapas más determinantes para el proceso total de Certificación; es decir, primero tendrán que decidir el realizar la Implementación

del SGC y luego culminar con la etapa de Certificación. Tomando en cuenta que el MONTO TOTAL a invertir será de **\$90,000**.

Sin embargo, es trascendental hacerle notar a la Alta Dirección de la Alcaldía que el proceso de Certificación es cíclico, lo que indica una inversión permanente de re-certificación con un monto de \$10,000 cada 3 años para darle seguimiento al SGC y así realizar Mejoras Continuas.

3. Cronograma para la Implementación del SGC en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

La Implementación del SGC se estimó para un período de 6 meses, lo que debe ser coherente con el monto presupuestado (ver cuadro 27), ya que al sobrepasar este tiempo, tendría que incurrir la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en costos no estimados, generando un incremento en el presupuesto.

Es importante tener claro que es responsabilidad de la Alta Dirección realizar la aprobación de la asignación de los recursos para la puesta en marcha del SGC.

A continuación se muestra el Cronograma de actividades para la Implementación del SGC y el tiempo requerido para su realización.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

TIEMPO ACTIVIDAD	MESES																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de Calidad y de Procesos																								
2. Sensibilización al personal involucrado en el SGC																								
3. Entrenamiento del personal involucrado en el SGC																								
4. Elaboración del Plan de Implementación del SGC																								
5. Preparación de la Documentación requerida para la implementación																								
6. Implementación del SGC																								

E. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SGC PARA LOS S.E. DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA

Se pretende que con la implementación del SGC diseñado por el Grupo de Investigación, la Alcaldía obtenga los siguientes Beneficios:

Esquema 15. Beneficios de la Implementación del SGC

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

- Optimización de los recursos.
- Buena comunicación interna.
- Procesos enfocados hacia el cliente.
- Mejora continua de los procesos.
- Aumento en la eficiencia de los procesos.
- Descripción de los procedimientos de forma más clara.
- Control eficiente de la documentación requerida para el SGC.
- Mayor conciencia por parte del personal.
- Mejor desempeño por parte del personal en cuanto al servicio a los usuarios.
- Reducción de los costos y aumento de los ingresos por Tasas e Impuestos Municipales.
- Incremento del nivel de usuarios potenciales en cuanto al pago de Tasas e Impuestos Municipales.
- Mejor servicio a los usuarios.
- Mayor capacidad de prevenir problemas internos.
- Mejor Gestión y control interno desde la Gerencia General.
- Mejor control administrativo.
- Aumento en el nivel de calidad.
- Mayor calidad percibida por los usuarios y otras partes interesadas.
- Ofrece más confianza en el servicio que se produce.
- Mejora de la Imagen de la Gestión Municipal de Santa Tecla.
- Incremento de la satisfacción de los usuarios.
- Reducción del tiempo utilizado para brindar los S.E.
- Disminución del nivel de quejas de los usuarios.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación con base a información de www.gestiopolis.com

Se aprecia en el Esquema 15 una diversidad de Beneficios que trae consigo la Implementación del SGC, lo cual contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los requisitos que los usuarios demandan y por tanto, aumentar su satisfacción.

En caso que la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla decida implementar el SGC propuesto por el Grupo de Investigación y llevar a cabo las subsecuentes etapas (Auditorías Internas, Acciones Correctivas, Auditorías Externas y Certificación), logrará que los beneficios sean aún más notorios y se logren en un período de tiempo significativamente corto.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Cantú, Humberto. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (2^{da}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Evans, James & Lindsay, William. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. (4^{ta}. Edición). México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Franklin, Enrique. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. (1^{ra}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Galloway, Dianne. (1994). *Mejora continua de procesos*. (1^{ra}. Edición). España: Editorial Gestión 2000.

Gutiérrez, Humberto. (1997). *Calidad Total y productividad*. (1^{ra}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Harbour, Jerry L. (1995). *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*. (1^{ra}. Edición). México: Panorama Editorial.

Harrington, James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. (1^{ra}. Edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Harrington, James. (1994). *Mejoramiento de los procesos de una Empresa*. (1^{ra}. Edición, Tomo 4). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Hernández, Roberto & otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3^{ra}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

James, Paul. (2000). *Gestión de la Calidad Total*. (1^{ra}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Omachonu, Vincent & Ross, Joel. (1995). *Principios de la calidad total*. (1^{ra}. Edición). México: Editorial Diana.

Senlle, Andrés & otros. (2001). *ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios*. (1^{ra}. Edición). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

DICCIONARIOS

Diccionario El Pequeño Larousse 2003. México: Editorial Larousse, S.A.

Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos 2000. Colombia: Ediciones Océano S.A.

TESIS

Carranza, Ángela y otros. *La competitividad de la Gran Empresa en El Salvador a través de la Certificación de la Norma ISO 9001:2000*. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador, 2004.

Cortéz, Sandra y otros. *Diseño de un Programa de Administración de la Calidad Total como estrategia para mejorar la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Ahuachapán*. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador, 2002.

Garay, Carmen y otros. *Propuesta de mejora del proceso de Adquisiciones y Contrataciones del Banco Central de Reserva*. Universidad Albert Einstein. Facultad de Ingeniería. San Salvador, 2004.

Minero, Marta y otros. *ISO 9000, Sinónimo de Empresas Salvadoreñas altamente competitivas*. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. San Salvador, 1999.

Salazar, Helen y otros. *Sistema de Calidad Total y Herramientas de Calidad*". Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. San Salvador, 1999.

LEYES

Díaz, Francisco. (1997). *Constitución de la República, explicada*. (4^{ta} Edición). El Salvador: FESPAD Ediciones.

Vásquez, Luis. (2005). *Recopilación de Leyes en materia Municipal*. (9^{na} Edición). El Salvador: Editorial LIS.

DOCUMENTOS

Monografía de Santa Tecla. (1996). Publicado por la Dirección de Casas de la Cultura de El Salvador.

Normas Españolas ISO 9000/9001 versión 2000. Publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla 2002 - 2012. Publicado por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

REVISTAS

Memoria de Labores de los años 2003 y 2004 de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

INTERNET

www.amst.gob.sv Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

www.conacyt.gob.sv Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de la República de El Salvador.

www.gestiópolis.com Buscador Web.

www.imss.gob.mx Instituto Mexicano del Seguro Social.

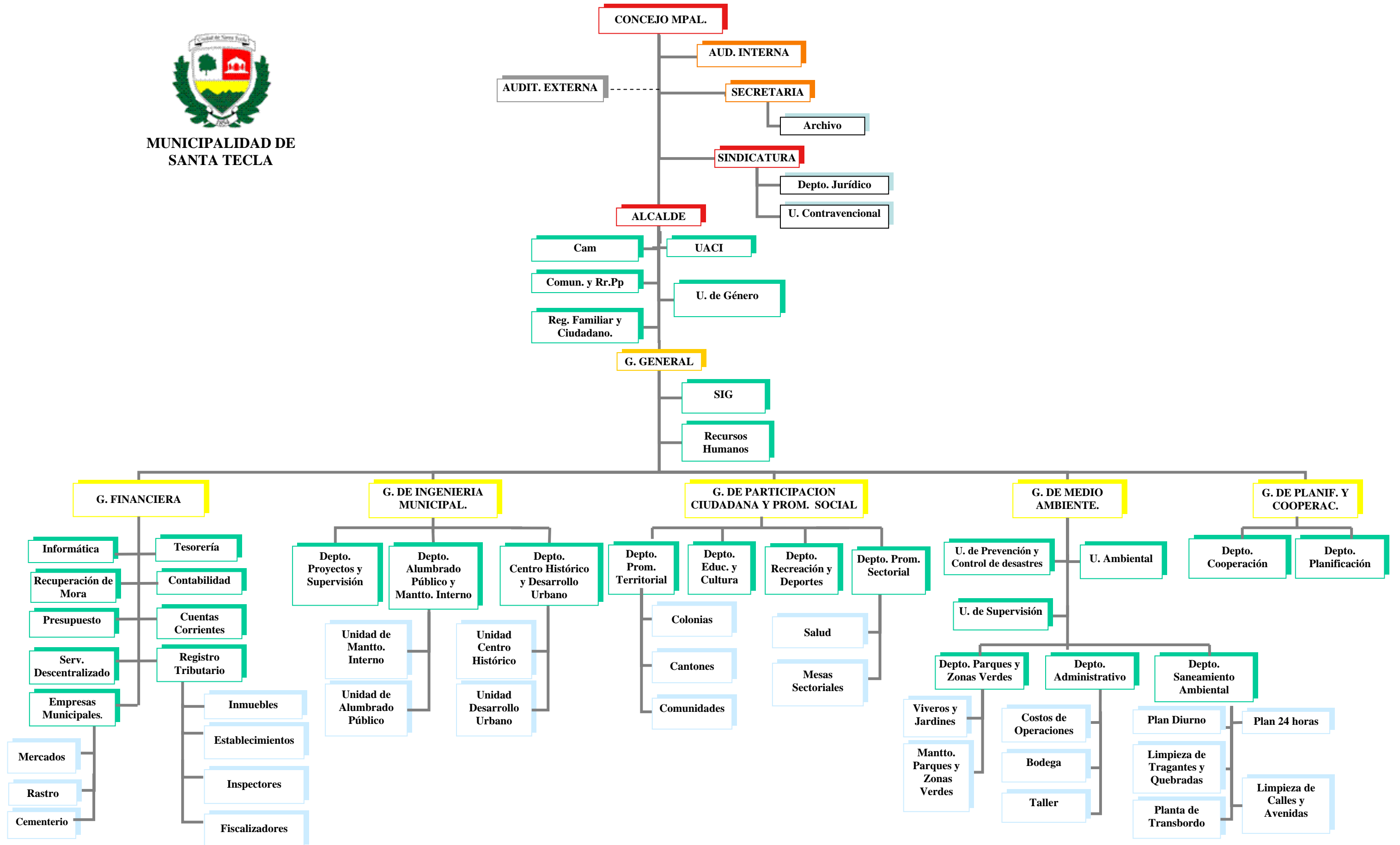
www.iso.org Organización Internacional de Normalización.

www.monografías.com Buscador Web.

ANEXOS

ANEXO 1.
ORGANIGRAMA GENERAL
DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA
TECLA

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA 2005



ANEXO 2.
GUÍA DE PREGUNTAS

GUÍA DE PREGUNTAS No. 1

ENTREVISTA

Realizada a los Jefes de las unidades sujetas de estudio.

UNIDAD ORGÁNICA: _____

1. ¿Se divide por secciones la Unidad?, ¿Cuáles son?
2. ¿Cuántos empleados laboran en la unidad?
3. ¿Cuáles son los servicios que prestan?
4. ¿Cuál ha sido la demanda de usuarios y los ingresos promedio de los servicios desde el año 2004 hasta junio 2005?
5. ¿Cuál es el tiempo promedio para proporcionar el servicio?
6. ¿Están documentados los procesos?
7. ¿Han implementado algún Modelo de Calidad anteriormente?
8. ¿Toman en cuenta la opinión de los usuarios para la mejora de los servicios?
9. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan como unidad al enlazar sus procesos con los de otra unidad?

MATRIZ DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA 1

FECHA DE REALIZACIÓN: 2 y 3 de Junio de 2005.

UNIDAD ORGÁNICA PREGUNTA	REGISTRO TRIBUTARIO	CUENTAS CORRIENTES	RECUPERACIÓN DE MORA	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y CIUDADANO
1	Sí. Se divide en: Inspectores, Inmuebles, Establecimientos.	No hay secciones en ésta unidad.	No.	No.
2	Jefe, 3 Inspectores, 4 en Inmuebles, 4 en Establecimientos.	10 personas. Jefe, Encargado de la unidad y Auxiliares.	5 empleados: Jefe, 2 Auxiliares y 2 Notificadores.	11 personas.
3	El Registro de Inmuebles y Establecimientos.	Elaboración de Estados de Cuenta, Avisos de Cobro, Solvencias Municipales, Cobro de Tasas e Impuestos.	Esta unidad depende de Cuentas Corrientes. Solamente se recuperan las cuentas morosas.	Extensión de Certificaciones de Partidas, Asentamiento de Actas de Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción, Carnét de Minoridad, Celebración de Matrimonios.
4	En este período se registró un total de 1,500 contribuyentes que generaron \$26,465.	Se atendieron un promedio de 5,560 contribuyentes ingresando \$30,000.	Del año pasado a la fecha se han recuperado unas 2,000 cuentas morosas que generaron \$15,580.	Del año 2004 hasta junio de 2005 se atendieron un total de 39,468 personas obteniendo un ingreso promedio de \$43,125.
5	Depende. Para Inmuebles se necesita una semana. En Establecimientos depende de qué tipo de negocio sea, ya que los requisitos para el registro son diferentes.	Más o menos de 15 a 25 minutos dependiendo de la cantidad de contribuyentes que vienen diariamente. A fin de mes se llena más.	Primero se le notifica la mora. Depende del contribuyente el venir a cancelar, puesto que es negociable con el mismo.	El rango de tiempo para brindar los servicios está entre 5 a 25 minutos si son Extensiones de Partidas. Dependiendo del servicio puede llevarse de 30 minutos a 1 hora o más.
6	Sí, en los Manuales respectivos.	Sí, incluso se mejoran cada año.	Sí están documentados.	Sí, se actualizan cada año.
7	No, solamente se ha recibido capacitaciones para mejorar la atención al cliente.	No, lo único que se ha hecho es modernizar el Sistema, ya que antes los registros se llevaban manualmente. Ahora con la tecnología computacional se ha mejorado el trabajo.	Se ha identificado elementos de Calidad, pero nos falta mucho. Se capacita al personal. La tecnología se va modernizando poco a poco.	Sí, el ingreso de documentos al Sistema se ha hecho en la computadora; el personal ha recibido capacitaciones sobre atención al cliente; los trámites son mucho más ágiles.
8	Estamos amarrados a la Ley, en ocasiones el proceso es burocrático, por lo tanto suele incumplirse con lo que el cliente desea.	Sí se toman en cuenta. Se tiene la visión de todo lo que el cliente necesita y de otras unidades de la Alcaldía que están relacionadas a ésta.	Claro que se toma en cuenta, siempre y cuando no contravenga las disposiciones legales.	Sí; existe una persona en ventanilla que da información al cliente. Se tiene un Buzón de Sugerencias en la unidad.
9	Se busca que la información esté en Línea; es decir en red. El Sistema de Base de Datos actual no está integrado y se encuentra desactualizado. Existen incongruencias cuando se realiza la Tasación de Inmuebles y Calificación de Establecimientos porque los contribuyentes no vienen a la Alcaldía a notificar los cambios en sus propiedades o negocios.	Falta integración entre unidades (Registro Tributario, Recuperación de Mora, Unidades Descentralizadas, Informática). Falta de información para resolver problemas. La gente desconoce las Leyes lo que provoca conflictos para solventar problemas y actualizar la Base de Datos. Burocracia en la UACI.	Debido a la mala Calidad de la materia prima (información sobre los contribuyentes y sus propiedades y/o negocios) no se recupera el 100% de las cuentas morosas. No se actualiza la Base de Datos.	La Adquisición de equipo y materiales es un problema con la UACI; Integración con Cementerios para registro de Defunciones; Envío de documentos fuera de la Alcaldía sin que se extravíen o dañen.

GUÍA DE PREGUNTAS No. 2

ENTREVISTA

Realizada al Encargado del Comité de Gestión de Calidad de la unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Hacienda

Fecha de realización: 28 de Julio de 2005.

Nombre del Entrevistado: Ing. José Francisco Minero Alberto

Cargo que desempeña: Auditor Operativo y Encargado del Sistema de Gestión de Calidad de la unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Hacienda.

1. ¿Cuáles fueron las razones básicas para decidir certificarse bajo las Normas ISO?

R/ Cumplir con el compromiso como Entidad del Estado para suplir las necesidades de los ciudadanos. Mejorar la prestación de los servicios.

2. ¿Qué se certifica el Sistema de Gestión de Calidad, los procesos o la Institución?

R/ En el Ministerio de Hacienda se han certificado las Dependencias.

3. ¿Qué áreas se han certificado en el Ministerio de Hacienda y en qué año?

R/ Todas las Dependencias del Ministerio de Hacienda, desde el año 1999 hasta el 2003.

4. ¿Cuáles fueron las etapas del proceso de certificación?

R/ ETAPA 1: Identificar el por qué desea certificarse.

ETAPA 2: Buscar la Empresa Asesora y Certificadora.

ETAPA 3: Pre-Auditoría, Inspección y Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

ETAPA 4: Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

ETAPA 5: Seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

5. ¿Contrataron alguna Empresa Consultora para la realización parcial o total del proceso o fue llevada a cabo por el personal de la Institución?

R/ Sí, fue GCC: Gestores de Calidad y Productividad que es una Empresa Nacional.

6. ¿Cuánto fue el monto de la inversión en cada etapa del proceso de certificación?

R/ El costo promedio de la inversión en cuanto a la Empresa Asesora fue de: \$112,000 y para la Certificación fue de: \$70,000 (de este monto \$60,000 corresponden solamente al derecho de certificación y

los \$10,000 restantes a gastos varios), haciendo un total de \$182,000. El costo promedio por persona fue de \$25 por horas/hombre.

7. ¿A qué Institución recurrieron para capacitar al personal sobre las Normas ISO 9001/2000 y cuánto tiempo duró?

R/ Fue la misma Empresa Consultora, y el proceso de capacitaciones en la unidad de Auditoría Interna duró un año.

8. ¿Qué Institución otorgó la Certificación?

R/ Fue la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

9. ¿Cuánto tiempo tomó la implantación del SGC?

R/ El proceso en la unidad de Auditoría Interna duró un año.

10. ¿Quiénes conforman el Comité de Calidad en su área?

R/ Director de la unidad de Auditoría Interna, Jefes de los Departamentos, Supervisores y Encargado del Sistema de Gestión de Calidad.

11. ¿Cuáles son los documentos que se utilizan para el SGC y los de la Institución?

R/ Manual de Aseguramiento de la Calidad, Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Instructivos de Trabajo, Hojas de Control (Registro de Calidad).

12. ¿Cuáles son los beneficios que se han obtenido con la implantación del SGC?

➤ Ha permitido integrar el equipo de trabajo en la unidad y sus conocimientos, cada uno expresa su opinión para definir los procesos operativos y de atención al cliente para mejorarlos.

➤ Ha integrado al personal, los cuales contribuyen a detectar deficiencias en los procesos.

➤ Se ha incrementado la producción, ha reducido el tiempo para brindar servicios al cliente, reducción de costos.

➤ Cambió la visión del Departamento de Auditoría Interna, porque se auditan los procesos.

➤ Se tiene una mejor percepción del servicio brindado a los usuarios, porque se toma en cuenta lo que éste espera.

➤ Descentralización de los servicios y especificación de la documentación que los contribuyentes necesitan.

➤ Optimización de recursos.

ANEXO 3.
LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO

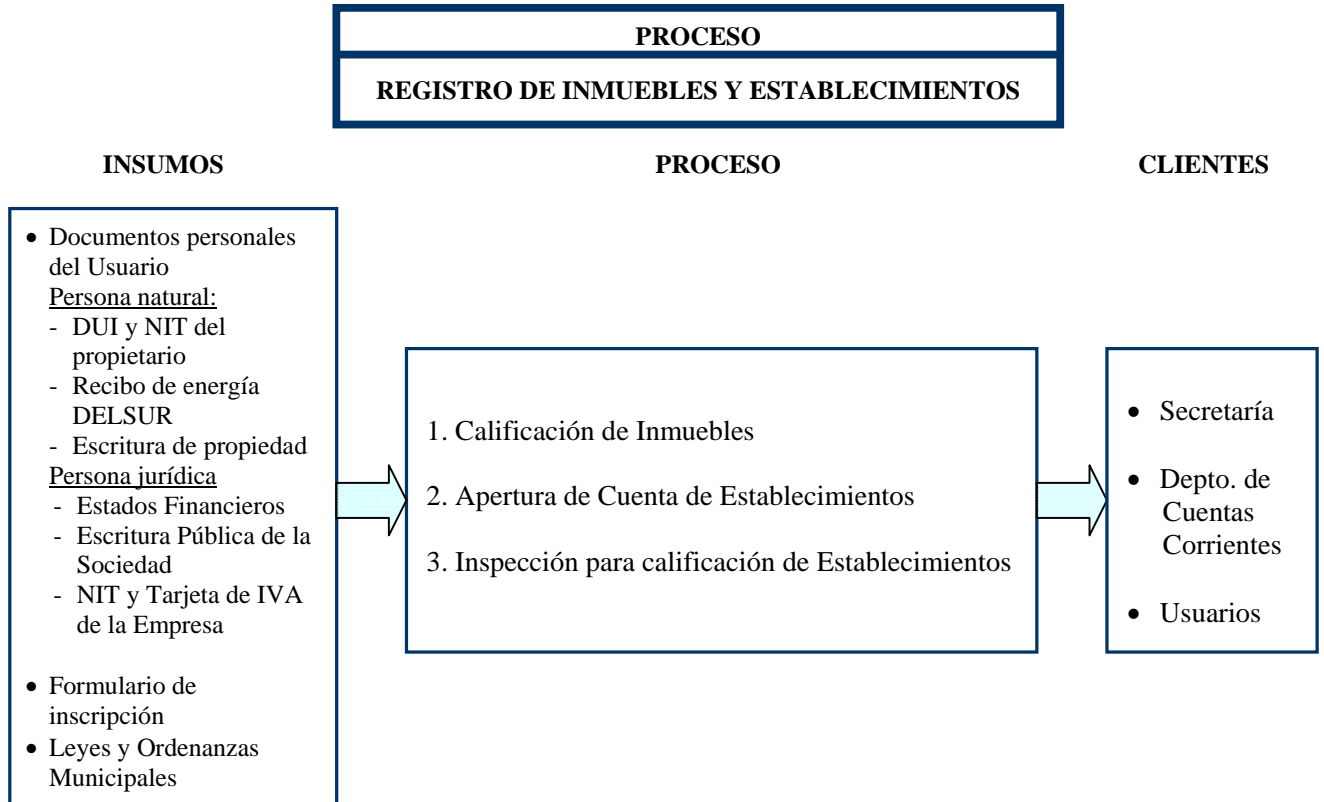
OBJETIVO: Verificar que la descripción de la información contenida en los Manuales de Procedimientos es "lo que se hace" en la práctica por parte del personal operativo a través de la Observación tomando en cuenta criterios de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Actividades realizadas	Observación de lo que realmente se hace con lo estipulado en los Manuales de Procedimientos para comprobación de la veracidad de los mismos.
2. Tiempo de duración	Medición del tiempo para la ejecución de las actividades en cada procedimiento para su determinación.
3. Distancia en metros	Medición de la distancia para la realización de actividades en los casos posibles de determinar.
4. Personal responsable de cada actividad	Verificación de la asignación de responsabilidad con lo descrito en el Manual de Procedimientos.
5. Eliminación de actividades	Detección de actividades innecesarias para su eliminación.
6. Mejoras en actividades	Observación de la secuencia de actividades para la determinación de mejoras.
7. Eficiencia de Trabajo	Determinación de la Eficiencia de Trabajo de los Procedimientos para identificar el potencial de mejora.
8. Interrelación de Procesos	Identificación de los elementos que comprenden los Procesos para su determinación.
9. Atención a los usuarios	Observación de las actitudes del personal hacia los usuarios.
10. Ambiente Laboral	Observación del Ambiente Laboral, es decir, las condiciones físico ambientales y las relaciones interpersonales para determinar cómo incide en la atención a los usuarios.

NOTA: Todos estos criterios se tomaron en cuenta para sustentar y enriquecer el Diagnóstico de la Situación Actual, lo que permitió desarrollar una Propuesta objetiva y apegada a la realidad de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ANEXO 4.
DIAGRAMA DE BLOQUES
PEPSU
SITUACIÓN ACTUAL

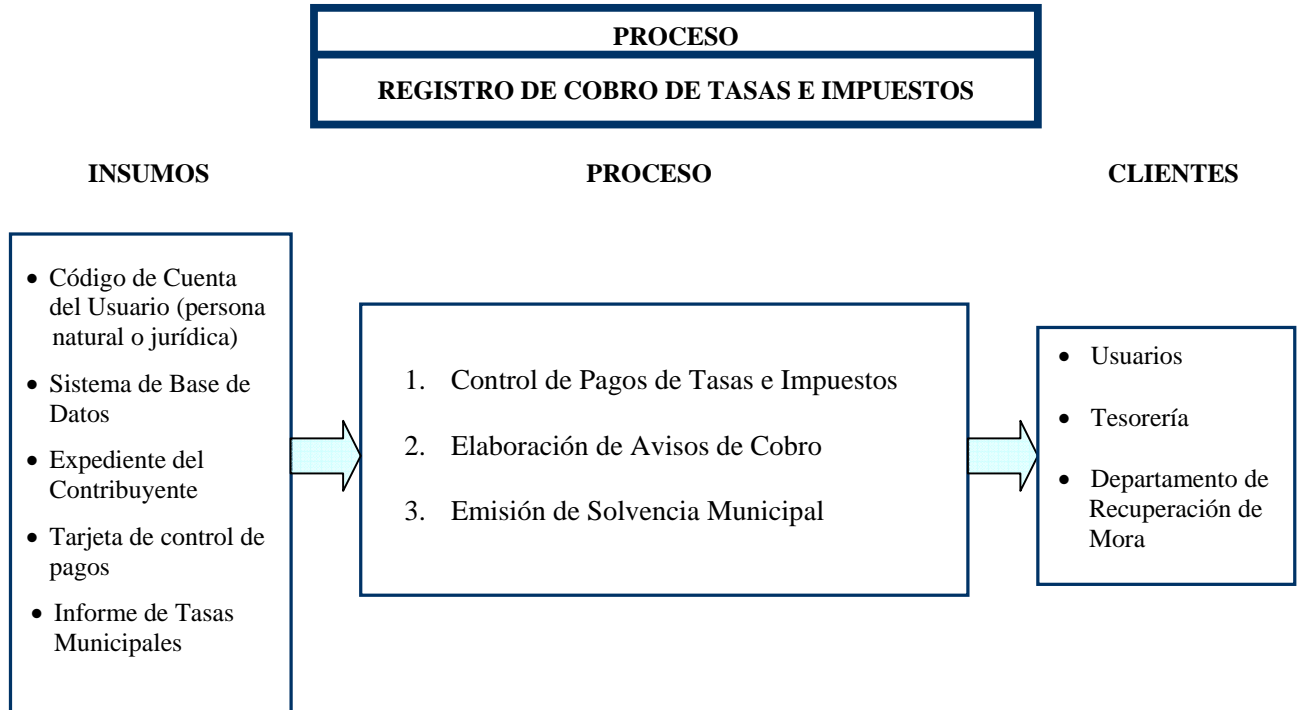
DIAGRAMA PEPUSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Usuario (Contribuyente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos personales del Usuario <u>Persona natural:</u> <ul style="list-style-type: none"> - DUI y NIT del propietario - Recibo de Energía DELSUR - Escritura de propiedad <u>Persona jurídica</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros - Escritura Pública de la Sociedad - NIT y Tarjeta de IVA de la Empresa • Formulario de inscripción • Leyes y Ordenanzas Municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación de Inmuebles 2. Apertura de Cuenta de Establecimientos 3. Inspección para Calificación de Establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación y Resolución de Inmuebles • Calificación y Resolución de Establecimientos • Informe de: <ul style="list-style-type: none"> - Inspecciones realizadas a Establecimientos • Expedientes de usuarios • Tarjeta de control de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría • Depto. de Cuentas Corrientes • Usuarios

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar aún más la agilidad en el servicio • Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio • Actualización de la Base de datos y Sistema para integración de información. 	<p>Para este proceso el tiempo de duración es de 159 horas.</p>

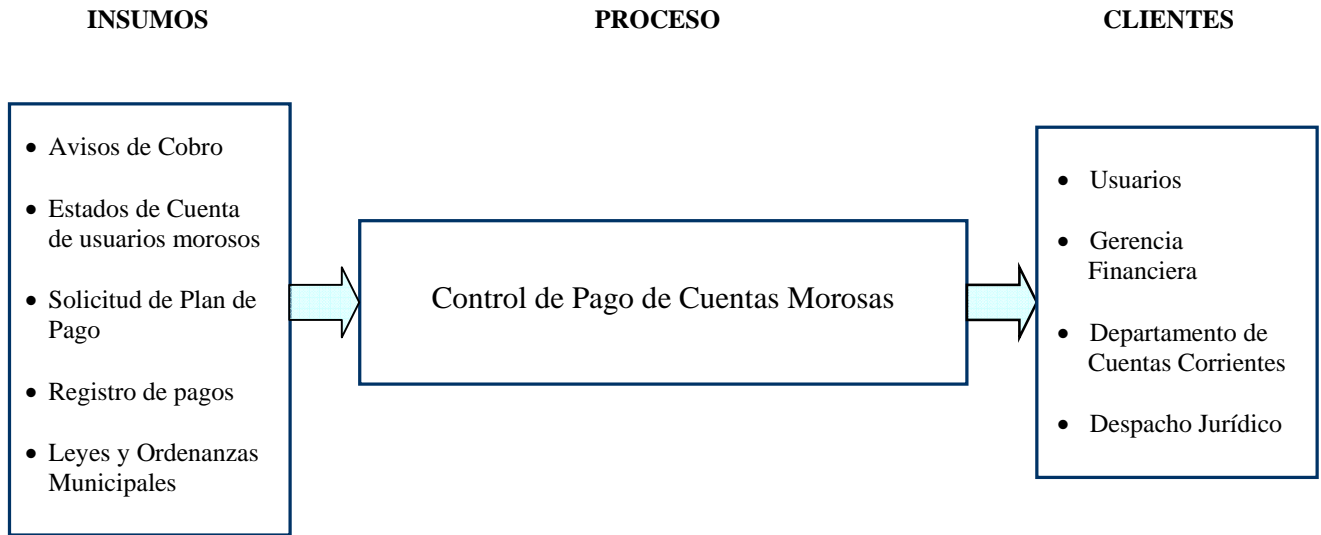
DIAGRAMA PEPUSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Depto. de Registro Tributario Usuario Distribuidora Eléctrica DELSUR, S.A. de C.V. Unidades descentralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Cuenta del Usuario (persona natural o jurídica) Sistema de Base de Datos Expediente del Contribuyente Tarjeta de control de pagos Informe de Tasas Municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de Pagos de Tasas e Impuestos 2. Elaboración de Avisos de Cobro 3. Emisión de Solvencia Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Estado de Cuenta del usuario Informe de Ingresos Reporte de contribuyentes morosos Avisos de Cobro Recibo de pago de Solvencia Municipal Solvencia Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Tesorería Departamento de Recuperación de Mora

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar aún más la agilidad en el servicio Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio Disminuir los Impuestos Municipales Actualización de la Base de datos y Sistema para la integración de información Control de registro de pagos Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios 	<p>Se utiliza un tiempo para todo este proceso de 1 hora 30 minutos.</p>

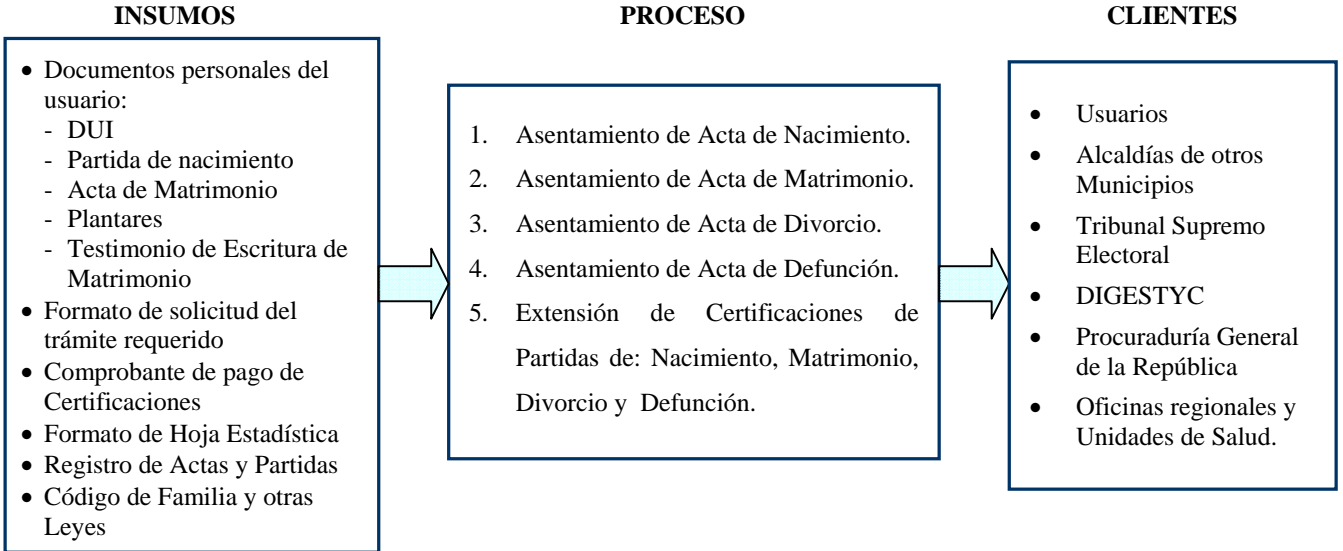
DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Depto. de Cuentas Corrientes 	<ul style="list-style-type: none"> Avisos de Cobro Estados de Cuenta de usuarios morosos Solicitud de Plan de Pago Registro de pagos Leyes y Ordenanzas Municipales 	<p>Control de Pago de Cuentas Morosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Pago Informe de ingresos obtenidos mensualmente Informe de Planes de Pago cancelados Reporte de usuarios morosos que pasan a proceso judicial 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Gerencia Financiera Departamento de Cuentas Corrientes Despacho Jurídico

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar aún más la agilidad en el servicio Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio Disminuir los Impuestos Municipales Actualización de la Base de datos y Sistema Control de registro de pagos Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios 	<p>El tiempo para la realización de este proceso es de 3 horas y media.</p>

DIAGRAMA PEPUSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Colecturía 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos personales del usuario: DUI, Partida de nacimiento, Acta de Matrimonio, Plantares, Testimonio de Escritura de Matrimonio • Formato de solicitud del trámite requerido • Comprobante de pago de certificaciones • Formato de Hoja Estadística • Registro de Actas y Partidas • Código de Familia y otras Leyes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asentamiento de Acta de Nacimiento 2. Asentamiento de Acta de Matrimonio 3. Asentamiento de Acta de Divorcio 4. Asentamiento de Acta de Defunción 5. Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de: <ul style="list-style-type: none"> - Nacimiento - Matrimonio - Divorcio - Defunción • Certificaciones de Partidas de: <ul style="list-style-type: none"> - Nacimiento - Matrimonio - Divorcio - Defunción • Informe de usuarios que no pertenecen al Municipio • Informes Estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios que solicitan el servicio • Alcaldías de otros Municipios • Tribunal Supremo Electoral • DIGESTYC • Procuraduría General de la República • Oficinas regionales y Unidades de Salud.

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar aún más la agilidad en el servicio • Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio • Disminuir los Impuestos Municipales • Personal más amable • Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios • Facilitar al usuario lapiceros para llenar solicitud del servicio • Llevar un mejor orden en el registro de Partidas y Actas • Actualización de formatos de Partidas 	<p>Para este proceso el tiempo que se invierte es de 1 hora 45 minutos.</p>

ANEXO 5.
MÉTODO ASME
SITUACIÓN ACTUAL

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles										Hoja: 1 de: 2						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Registro Tributario										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: 03/07/03 HECHO POR: William Romero										<input type="radio"/> Operaciones						
										<input type="checkbox"/> Revisiones						
										<input type="checkbox"/> Demoras						
										<input type="checkbox"/> Archivos						
										<input type="checkbox"/> Combinados						
										TOTAL						
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	24	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Presenta en Registro Tributario Recibo DELSUR, Escritura de Propiedad, DUI y NIT del propietario del Inmueble.							
2	0	14	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Verifica fecha de Escritura con la cual puede originarse dos cosas: a) El Contribuyente debe cancelar multa por pago extemporáneo más inscripción. b) El Contribuyente únicamente debe pagar Inscripción.		<input checked="" type="checkbox"/>					
3	0	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Verifica los pagos efectuados por el propietario anterior, dándose lo siguiente: a) el Contribuyente decide inscribir la propiedad y cubrir la deuda existente ó b) el Contribuyente decide arreglar situación antes de inscribir la propiedad.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Solicita al Contribuyente que cancele en Colecturía el valor correspondiente para la inscripción de ocurrir a) en el paso anterior, sino se retira.						<input checked="" type="checkbox"/>	
5	14	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Cancela en Cuentas Ctes. y presenta recibo cancelado en Registro Tribu.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
6	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Completa formulario de inscripción del Inmueble, solicita firma al Contribuyente y le informa que la resolución le será entregada en 24 horas.							
7	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Verifica pagos.	<input checked="" type="checkbox"/>						
8	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Revisa Escritura de Propiedad e ingresa datos al Sistema.							
9	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Emite resolución y elabora tarjeta.		<input checked="" type="checkbox"/>					

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles				Hoja: 2 de: 2											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla				RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Registro Tributario				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: 03/07/03 HECHO POR: William Romero				<input type="radio"/> Operaciones	17										
				<input type="checkbox"/> → Trasportes	4										
				<input type="checkbox"/> Revisiones	5										
				<input type="checkbox"/> D Demoras	1										
				<input type="checkbox"/> ∇ Archivos	1										
				<input type="checkbox"/> Combinados	0										
				TOTAL	28										
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
10	25	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Revisa datos de Resolución y cálculos en Tarjeta y envía Resolución para firma a Secretaría y Tarjeta a Cuentas Corrientes.		<input checked="" type="checkbox"/>				
11	25	960	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Secretaría Municipal: Procede a firmar Resolución y devuelve a Registro Tributario.						
12	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Entrega resolución a Contribuyente, de existir tasas pendientes de pago le informa que debe cancelarlas en Colecturía.						
13	0	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Contribuyente: Firma la Resolución y paga en Colecturía deuda o decide pagar después.						
14	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Elabora expediente y archiva.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
15	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Cierra la cuenta anterior.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/> →	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ∇	<input type="radio"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Establecimientos				Hoja: 1 de: 1											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla				RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Registro Tributario				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: 08/07/03 HECHO POR: Angélica Portillo				<input type="radio"/> Operaciones	15										
				<input checked="" type="radio"/> Trasportes	4										
				<input type="checkbox"/> Revisiones	1										
				<input type="checkbox"/> Demoras	0										
				<input checked="" type="checkbox"/> Archivos	1										
				<input type="checkbox"/> Combinados	0										
				TOTAL				21							
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Presenta documentación requerida para inscripción de Establecimientos.						
2	0	15	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Verifica documentación y emite orden de pago para inscripción en caso de Sociedades.		<input checked="" type="checkbox"/>				
3	14	5	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Cancela inscripción en el Departamento de Cuentas Corrientes.		<input checked="" type="checkbox"/>				
4	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cuentas Corrientes: Emite recibo de pago.		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
5	14	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Presenta documentación requerida para su calificación.	<input checked="" type="checkbox"/>					
6	5	480	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspectores: Reciben documentación y realizan Inspección.						
7	0	80	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspectores: Elaboran informe y lo remiten al Departamento de Registro Tributario.						
8	0	10	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Recibe Expediente de de Contribuyentes e introduce datos al sistema						
9	15	23	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Emite Resolución y la envía a firma al Secretario Municipal.						
10	0	7200	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Secretario Municipal: Recibe y firma Resolución.						
11	0	5	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Elabora registros manuales y Tarjeta de Cuentas Corrientes.	<input checked="" type="checkbox"/>					
12	5	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Envía Resolución a Inspectores para su debida notificación.						
13	0	31	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspectores: Notifica al Contribuyente Resolución y devuelve a Registro Tributario.						
14	0	10	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Registro Tributario: Se finaliza expediente para archivar.						

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección para Calificación de Establecimientos										Hoja: 1 de: 1						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Registro Tributario										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: 03/07/03 HECHO POR: Ismael Mangandi										<input type="radio"/> Operaciones	7					
										<input type="radio"/> Trasportes	3					
										<input type="checkbox"/> Revisiones	0					
										<input type="checkbox"/> Demoras	0					
										<input type="checkbox"/> Archivos	0					
										<input type="checkbox"/> Combinados	1					
										TOTAL	11					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	17	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Presenta documentación requerida para su calificación a Secretaría.	<input checked="" type="checkbox"/>						
2	5	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secretaría Municipal: Recepciona documento y la remite a Inspectores de Registro Tributario.	<input checked="" type="checkbox"/>						
3	0	30	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Reciben documentación y la clasifican según dirección por Inspección.							
4	0	480	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Realizan verificación de datos, caso de existir diferencias notifica al solicitante.							
5	0	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Proporciona documentación faltante.							
6	8	80	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Realizan informe para apertura de cuenta.							
7	5	2	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Remiten el expediente a Registro Tributario para calificación.							
8	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Registro Tributario: Recepciona expediente e inicia proceso de apertura de cuenta.						<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de Pagos por Tasas e Impuestos				Hoja: 1 de: 1											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla				RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: Febrero 2004 HECHO POR: Hiscela Cornejo				<input type="radio"/> Operaciones	9										
				<input type="radio"/> Trasportes	3										
				<input type="checkbox"/> Revisiones	1										
				<input type="radio"/> Demoras	1										
				<input type="radio"/> Archivos	1										
				<input type="checkbox"/> Combinados	0										
				TOTAL	15										
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Toma número y espera a ser atendido.						
2	3	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Llama al Contribuyente por número.	<input checked="" type="checkbox"/>					
3	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Saluda correspondido por el Contribuyente	<input checked="" type="checkbox"/>					
4	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Pregunta al Contribuyente el trámite a realizar.		<input checked="" type="checkbox"/>				
5	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Inicia el siguiente paso una vez identificado el trámite.	<input checked="" type="checkbox"/>					
6	0	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Pregunta al al Contribuyente código de cuenta o nombre del Propietario o Empresa.						
7	0	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Hace búsqueda en el Sistema.		<input checked="" type="checkbox"/>				
8	0	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Revisa Tarjeta y Sistema para verificar pagos.		<input checked="" type="checkbox"/>				
9	0	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Inicia la elaboración de Estados de Cuenta.						
10	23	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Decide pagar o llevarse los datos del Estado de Cuenta.		<input checked="" type="checkbox"/>				
11	0	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Emite recibo si contribuyente paga.						
12	0	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Ingresar al Sistema abono de todas las cuentas de los Inmuebles y Establecimientos.						
13	0	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Archiva al final del día toda la documentación.						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración de Avisos de Cobro										Hoja: 1 de: 1					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS					
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia		
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>										O Operaciones	4				
FECHA: Febrero 2004										⇒ Trasportes	2				
HECHO POR: Hiscela Cornejo										□ Revisiones	0				
										D Demoras	0				
										∇ Archivos	0				
										○ Combinados	0				
										TOTAL	6				
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	8	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Elabora Avisos de cobro para enviar a Recuperación de Mora.						
2	28	3	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe de Cuentas Corrientes y Secretario Municipal: Firman y sellan Avisos de Cobro.					<input checked="" type="checkbox"/>	
3	23	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Envía los Avisos de cobro a Recuperación de Mora.						
4	0	1	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe Recuperación de Mora: Recibe Avisos de Cobro y firma y sella memorándums.						
5	27	5	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Llega a cancelar Avisos de Cobro o revisar cuentas.	<input checked="" type="checkbox"/>					
6	5	5	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Si cancela paga en Caja.	<input checked="" type="checkbox"/>					
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Emisión de Solvencia Municipal				Hoja: 1 de: 1											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla				RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: Febrero 2004 HECHO POR: Hiscela Cornejo				<input type="radio"/> Operaciones	4										
				<input checked="" type="radio"/> Trasportes	4										
				<input type="checkbox"/> Revisiones	0										
				<input type="radio"/> Demoras	0										
				<input type="radio"/> Archivos	1										
				<input type="checkbox"/> Combinados	0										
				TOTAL	9										
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	5	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Contribuyente: Solicita Solvencia Municipal presentando su recibo cancelado y actualizado						
2	1	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Saluda al Contribuyente y pregunta para qué trámite solicita la Solvencia.	✓					
3	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Pide al tribuyente cancelar la Solvencia en Caja.	✓					
4	26	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Contribuyente: Cancela Solvencia en Caja.		✓				
5	23	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Contribuyente: Presenta su recibo cancelado.		✓				
6	0	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Elabora Solvencia Municipal.						
7	28	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Solicita firma autorizada de Jefe de Cuentas Corriente y Tesorero Municipal.						
8	3	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Entrega original y copia al Contribuyente.						
9	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Archiva triplicado de Solvencia Municipal.						
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> ∇	<input type="radio"/> ○							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de Pago de Cuentas Morosas										Hoja: 1 de: 2						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: 29/03/04 HECHO POR: Manuel Calderón										<input type="radio"/> Operaciones						
										<input type="checkbox"/> Revisiones						
										<input type="checkbox"/> Demoras						
										<input type="checkbox"/> Archivos						
										<input type="checkbox"/> Combinados						
										TOTAL						
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recuperación de Mora: Una vez define las cuentas morosas de Inmuebles y Establecimientos elabora Avisos de Cobro.	<input checked="" type="checkbox"/>						
2	0	15	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe de Cuentas Corrientes: Firma Avisos de cobro que se enviarán a repartir a diferentes Colonias para su respectivo cobro.	<input checked="" type="checkbox"/>						
3	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe de Tesorería: Firma Avisos de Cobro cumpliendo con lo establecido en la Ley de Impuestos Municipales donde se pide que el Sr. Tesorero haga constar la deuda que tiene el Contribuyente con la Municipalidad.	<input checked="" type="checkbox"/>						
4	0	180	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recuperación de Mora: Envía a las diferentes Colonias las respectivas cuentas de mora donde el Sr. Notificador recoge la firma de quien recibió el Aviso de Cobro y anota el número de teléfono si tuviera el Contribuyente		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	27	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Si decide cancelar, llega a Cuentas Corrientes o a la unidad de Recuperación de Mora para que se elabore el recibo.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
6	3	5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Entrega en Colecturía dinero en efectivo o cheque y recibe Recibo de cancelación de deuda.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
7	0	15	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyentes: Los que no pueden cancelar la deuda en un solo pago, se le otorga un Plan de Pago, el cual tiene como máximo 36 cuotas Mensuales. Se llena una Solicitud de Plan de Pago donde se solicita el nombre, dirección, Teléfono, # de cuotas solicitadas, fecha de pago de cuota y firma donde se compromete a cumplir con lo pactado.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de Pago de Cuentas Morosas										Hoja: 2 de: 2						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>										<input type="radio"/> Operaciones	13					
FECHA: 29/03/04										<input type="radio"/> Trasportes	4					
HECHO POR: Manual Calderón										<input type="checkbox"/> Revisiones	1					
										<input type="radio"/> Demoras	2					
										<input type="radio"/> Archivos	0					
										<input type="checkbox"/> Combinados	0					
										TOTAL	20					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Luego de llenarlo se saca fotocopia a la Soli-						<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	cidad junto con el Estado de Cuenta.							
8	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Secretario Municipal: Recibe original de	<input checked="" type="checkbox"/>						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	solicitud de Plan de Pago y sella copia de							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estado de Cuenta.							
9	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Recibe la copia sellada de		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plan de Pago y regresa en fecha señalada.							
10	0	3	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recuperación de Mora: Elabora el Plan de		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pago junto con la Resolución para entregar al							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente.							
11	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Secretario Municipal y Gerente Financiero:	<input checked="" type="checkbox"/>						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Firman la resolución de Plan de Pago.							
12	0	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyente: Recibe y cancela en fechas	<input checked="" type="checkbox"/>						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	determinadas en Plan de Pago.							
13	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recuperación de Mora: Determina aquellos	<input checked="" type="checkbox"/>						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuyentes que no se presentaron a los 3							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avisos de Cobro notificados ni a cancelar o							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pedir Plan de Pago para pagar su deuda; se les							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	informa que se seguirá el proceso judicial a							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	las cuentas morosas, donde se remite al Comi-							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	té de Recuperación de Mora.							
14	0	0	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El Comité de Recuperación de Mora está	<input checked="" type="checkbox"/>						
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	formado por el Jefe de Cuentas Corrientes,							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Representante del Jurídico y Encargado de							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recuperación de Mora, quienes después de							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	revisar las cuentas se determina hacer entrega							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	al Despacho Alas & Alas.							
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Nacimiento			Hoja: 1 de: 1												
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla			RESUMEN DE PASOS												
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano			Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia									
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>			<input type="radio"/> Operaciones	3											
FECHA:			<input type="radio"/> Revisión	1											
HECHO POR:			<input type="radio"/> Demoras	0											
			<input type="radio"/> Archivos	1											
			<input type="radio"/> Combinados	0											
			TOTAL	6											
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	9	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Usuario: Se presenta a la Alcaldía a solicitar Asentamiento de recién nacido.						
2	0	0.5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de 1^{ra}. Categoría: Revisa la documentación.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
3	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de 1^{ra}. Categoría: Toma plantares al niño en formato que ya se posee en la Unidad.						<input checked="" type="checkbox"/>
4	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de 1^{ra}. Categoría: Solicita información a interesados y llena Hoja Estadística						<input checked="" type="checkbox"/>
5	0	15	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de 1^{ra}. Categoría: Procede al Asentamiento e informa a los interesados el día que puede retirar la Partida de Nacimiento.						
6	2	0.5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar de 1^{ra}. Categoría: Archiva Partida para su posterior entrega.						
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Divorcio										Hoja: 1 de: 1					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla					RESUMEN DE PASOS										
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano					Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia							
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>					<input type="radio"/> Operaciones	5									
FECHA:					<input type="checkbox"/> Revisión	1									
HECHO POR:					<input type="checkbox"/> Demoras	0									
					<input type="checkbox"/> Archivos	0									
					<input type="checkbox"/> Combinados	0									
					TOTAL	8									
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Recibe Oficio del Juzgado.						
2	0	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Revisa y coloca las generales de la persona de acuerdo a Oficio.		<input checked="" type="checkbox"/>				
3	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Si Oficio está completo:		<input checked="" type="checkbox"/>				
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a) Se da por recibido, luego se sigue paso 4.						
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b) Si está incompleto, lo devuelve al Juzgado, luego regresa a paso 1.						
4	0	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Si el Matrimonio es efectuado en la localidad						
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a) se registra divorcio y cancela Matrimonio.						
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b) si no es efectuado en la localidad, se envía Informe a Alcaldía correspondiente para que la cancele (marginación de Partida).						
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Defunción											Hoja: 1 de: 1						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla											RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano											Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: HECHO POR:											O Operaciones	6					
											⇒ Trasportes	2					
											□ Revisiones	1					
											D Demoras	0					
											∇ Archivos	0					
											◻ Combinados	0					
TOTAL											9						
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar		
1	7	1	O	⇒	□	D	∇	◻	Usuario: Se presenta con los documentos de persona fallecida.		✓				✓		
2	0	3	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Revisa documentos y llena Cuadro Estadístico.								
3	0	5	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Extiende permiso e indica fecha de entrega de la Partida.		✓				✓		
4	0	10	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Procede a elaborar Partida de Defunción.								
5	0	1	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Si el fallecido es del Municipio continúa paso 6, de lo contrario paso 7.								
6	11	5	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Cancela Partida de Nacimiento y Cédula de Identidad Personal.								
7	0	0	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Envía informe a la Alcaldía de donde es originario el fallecido.								
8	0	1	O	⇒	□	D	∇	◻	Encargado: Entrega Partida de Defunción al cumplirse el tiempo estipulado para entrega.								
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									
			O	⇒	□	D	∇	◻									

MÉTODO ASME SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción										Hoja: 1 de: 1						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/> FECHA: HECHO POR:										<input type="radio"/> Operaciones	13					
										<input type="checkbox"/> Revisiones	0					
										<input type="checkbox"/> Revisión	0					
										<input type="checkbox"/> Demoras	0					
										<input type="checkbox"/> Archivos	0					
										<input type="checkbox"/> Combinados	0					
TOTAL										17						
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	3	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Usuario: Se presenta a solicitar la Certificación requerida.		<input checked="" type="checkbox"/>					
2	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Usuario: Llena Formato de Certificación requerida.		<input checked="" type="checkbox"/>					
3	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Usuario: Entrega formato de Solicitud de la Certificación requerida a Encargado.							
4	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Encargado: Recepciona en ventanilla el formato de solicitud de Certificación, entrega al Interesado ticket numerado, donde le anota fecha y hora de entrega del documento. Además, le indica que pase a cancelar a Caja.		<input checked="" type="checkbox"/>					
5	7	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Usuario: Cancela el valor de la Certificación de Partida y entrega formato a Cajera.		<input checked="" type="checkbox"/>					
6	0	0	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Cajera: Recibe formato y lo envía a Auxiliar de Registro Familiar para la búsqueda.	<input checked="" type="checkbox"/>						
7	0	0	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Auxiliar: Busca certificación y prepara para Fotocopia.	<input checked="" type="checkbox"/>						
8	2	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Encargado de copias: Recibe y reproduce Certificación, luego pasa a Jefe para su respectiva firma.		<input checked="" type="checkbox"/>					
9	5	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Jefe del Departamento: Firma Certificación y envía a la ventanilla para su entrega.		<input checked="" type="checkbox"/>					
10	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Jefe del Departamento: Entrega Certificación al Usuario.		<input checked="" type="checkbox"/>					
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○								
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○								
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○								
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○								
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○								

ANEXO 6.
DIAGRAMA OTIDAR
SITUACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro Tributario				PÁGINA: 2				DE: 2							
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos				FECHA: 03/07/03											
PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles										TOTAL					
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	⊖	Tiempo Consumido (en minutos)			TIEMPO (MIN.)			%	
								Contribuyente	Registro Tributario	Secretaría Municipal	TO	TD	TT		
8	Revisa Escritura de Propiedad e ingresa datos al Sistema.	•		•					1			1		1	0.10%
9	Emite resolución y elabora tarjeta.	•							1			1		1	0.10%
10	Revisa datos de resolución y cálculos en Tarjeta y envía la resolución para firma a Secretaría y Tarjeta a Cuentas Corrientes			•					1			1	1	1	0.10%
11	Procede a firmar resolución y devuelve a Registro Tributario.	•									960	960		960	96.40%
12	Entrega resolución a Contribuyente, de existir tasas pendientes de pago le informa que debe cancelarlas en Colecturía.	•							2			2		2	0.20%
13	Firma de recibido la Resolución y paga en Colecturía o decide pagar después.	•							3			3		3	0.30%
14	Elabora expediente y archiva.	•				•			0.50			0.5		0.5	0.05%
15	Cierra la cuenta anterior.	•							0.50			0.5		0.5	0.05%
TOTAL		17	4	5	1	1	0	7	29	960	974	22	996	100.00%	

FÓRMULA

EFICIENCIA DE TRABAJO = [TO/(TO + TD)]* 100

EFICIENCIA DE TRABAJO = [974/(974 + 22)]*100 = 97.79%

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro Tributario							PÁGINA: 1					DE: 1					
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos							FECHA: 08/07/03										
PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Establecimientos							Tiempo Consumido (en minutos)					TOTAL					
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	⊗	Contri- buyente	Registro Tributa.	Ctas. Ctes.	Secre- tario	Inspec- tores	TIEMPO (MIN.)			%	
													TO	TD	TT		
1	Presenta documentación requerida para inscripción de Establecimientos.	•														0	0.00%
2	Verifica documentación y emite orden de pago para inscripción en caso de Sociedades.	•		•				15						15		15	0.19%
3	Cancela inscripción en el Departamento de Cuentas Corrientes.	•						5						5		5	0.06%
4	Emite recibo de pago.	•								1				1		1	0.01%
5	Presenta documentación requerida para su calificación.	•						1						1		1	0.01%
6	Reciben documentación y realizan Inspección.	•										480		480		480	6.04%
7	Elaboran informe y lo remiten al Depto. de Registro Tributario.	•										80		80		80	1.00%
8	Recibe el Expediente de Contribuyentes e introduce datos al sistema.	•						10						10		10	0.13%
9	Emite Resolución y envía a firma al Secretario Municipal.	•		•				23							23	23	0.30%
10	Recibe y firma Resolución.	•									7200			7200		7200	90.55%
11	Elabora registros manuales y Tarjeta de Cuentas Corrientes.	•						5						5		5	0.06%
12	Envía Resolución a Inspectores para su debida notificación.			•				1							1	1	0.01%
13	Notifica al Contribuyente Resolución y devuelve a Registro Tributario.	•										119		119		119	1.50%
14	Se finaliza expediente para archivar.	•						8						8		8	0.10%
						•		2							2	2	0.03%
TOTAL		15	4	1	0	1	0	6	64	1	7200	680	7924	27	7951	100.00%	

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[7924 / (7924 + 27)] * 100 = 99.66\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro Tributario				PÁGINA: 1				DE: 1							
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos				FECHA: 03/07/03											
PROCEDIMIENTO: Inspección para Calificación de Establecimientos															
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	∇	○	Tiempo Consumido (en minutos)				TOTAL			%
								Contribuyente	Inspectores	Registro Tributario	Secretaría	TIEMPO (MIN.)			
								TO	TD	TT					
1	Presenta documentación requerida para su calificación a Secretaría.		•					2					2	2	0.34%
2	Recepciona documentación y la remite a Inspectores de Registro Tributario.	•									3		3	3	0.50%
3	Reciben documentación y la clasifican según dirección por Inspección.	•							30				30	30	5.00%
4	Realizan verificación de datos, en caso de existir diferencias notifica al solicitante.						•		480				480	480	80.00%
5	Proporciona documentación faltante.	•						2					2	2	0.33%
6	Realizan informe para apertura de cuenta.	•							80				80	80	13.33%
7	Remiten el expediente a Registro Tributario para calificación.		•						2					2	0.33%
8	Recepciona expediente e inicia proceso de apertura de cuenta.	•								1			1	1	0.17%
TOTAL		7	3	0	0	0	1	4	592	1	3	596	4	600	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[596 / (596 + 4)] * 100 = 99.33\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes					PÁGINA: 1			DE: 1					
PROCESO: Registro de Cobro de Tasas e Impuestos					FECHA: 03/07/03								
PROCEDIMIENTO: Control de Pagos por Tasas e Impuestos									Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL		
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	◻	Tiempo Consumido (en minutos)		TIEMPO (MIN.)			%
								Contribuyente	Auxiliar de Cuentas Corrientes	TO	TD	TT	
1	Toma número y espera a ser atendido.				•			5			5	5	10.64%
2	Llama al Contribuyente por número.	•	•						1	1		1	2.13%
3	Saluda correspondido por el Contribuyente.	•							1	1		1	2.13%
4	Pregunta al Contribuyente el trámite a realizar	•							1	1		1	2.13%
5	Inicia el siguiente paso una vez identificado el trámite.	•							1	1		1	2.13%
6	Pregunta al Contribuyente código de cuenta o nombre del Propietario o Empresa.	•							1	1		1	2.13%
7	Hace búsqueda en el Sistema.		•						3		3	3	6.38%
8	Revisa Tarjeta y Sistema para verificar pagos.			•					1		1	1	2.13%
9	Inicia elaboración de Estados de Cuenta.	•							5	5		5	10.64%
10	Decide pagar o llevarse los datos del Estado de Cuenta.	•	•					1		1		1	2.13%
11	Emite recibo si contribuyente paga.	•							2	2		2	4.25%
12	Ingresa al Sistema abono de todas las cuentas de Inmuebles y Establecimientos.	•							20	20		20	42.55%
13	Archiva al final del día toda la documentación					•			5		5	5	10.64%
TOTAL		9	3	1	1	1	0	6	41	33	14	47	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[33 / (33 + 14)] * 100 = 70.21\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes				PÁGINA: 1				DE: 1								
PROCESO: Registro de Cobro de Tasas e Impuestos				FECHA: Febrero 2004.												
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Avisos de Cobro																
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)					TOTAL			
								Contri- buyente	Auxiliar de C.C.	Jefe de C.C.	Jefe .de R. de M.	Secretario Municipal	TIEMPO (MIN.)			%
								TO	TD	TT						
1	Elabora avisos de cobro para enviar a Recuperación de Mora.	•							8				8		8	34.78%
2	Firman y sellan Avisos de Cobro.	•								1		2	3		3	13.04%
3	Envía los avisos de cobro a Recuperación de Mora.		•						1					1	1	4.35%
4	Recibe Avisos de Cobro y firma y sella memorándums.	•									1		1		1	4.35%
5	Llega a cancelar Avisos de Cobro o revisar cuentas.		•					5						5	5	21.74%
6	Si cancela paga en Caja.	•						5					5		5	21.74%
TOTAL		4	2	0	0	0	0	10	9	1	1	2	17	6	23	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[17/(17 + 6)]*100 = 73.91\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes							PÁGINA: 1			DE: 1			
PROCESO: Registro de Cobro de Tasas e Impuestos							FECHA: Febrero 2004.						
PROCEDIMIENTO: Emisión de Solvencia Municipal													
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL			%	
							Contribuyente	Auxiliar de Cuentas Corrientes	TIEMPO (MIN.)				
									TO	TD	TT		
1	Solicita Solvencia Municipal presentando su recibo cancelado y actualizado.		•				1				1	1	4.55%
2	Saluda al Contribuyente y pregunta para qué trámite solicita la Solvencia.	•						1		1		1	4.55%
3	Pide al Contribuyente cancelar la Solvencia en Caja.		•								1	1	4.55%
4	Cancela Solvencia en Caja.	•					5			5		5	22.72%
5	Presenta su recibo cancelado.		•				1				1	1	4.55%
6	Elabora Solvencia Municipal.	•						5		5		5	22.72%
7	Solicita firma autorizada de Jefe de Cuentas Corrientes y Tesorero Municipal.		•								5	5	22.72%
8	Entrega original y copia al Contribuyente.	•						1		1		1	4.55%
9	Archiva triplicado de Solvencia Municipal.					•					2	2	9.09%
TOTAL		4	4	-	-	1	-	7	15	12	10	22	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[12 / (12 + 10)] * 100 = 54.54\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora				PÁGINA: 2				DE: 2									
PROCESO: Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos				FECHA: 29/03/04													
PROCEDIMIENTO: Control de Pago de Cuentas Morosas																	
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	□	Tiempo Consumido (en minutos)					TOTAL				
								Recuper. de mora	Jefe de C.C.	Jefe Tesorería	Contribuyente	Colec-turía	TIEMPO (MIN.)			%	
												TO	TD	TT			
8	Recibe original de Solicitud de Plan de Pago y sella copia de Estado de Cuenta.	•							0								0%
9	Recibe la copia sellada de Plan de Pago y regresa en fecha señalada.				•						0						0%
10	Elabora el Plan de Pago junto con la Resolución para entregar al Contribuyente.	•						3									1.40%
11	Firman la resolución de Plan de Pago.	•							0	0							0%
12	Recibe y cancela en fechas determinadas en Plan de Pago.	•									5						2.40%
13	Determina aquellos Contribuyentes que no se presentaron a los 3 Avisos de Cobro notificados ni a cancelar o pedir Plan de Pago para pagar su deuda; se les informa que se seguirá el proceso judicial a las cuentas morosas, donde se remite al Comité de Recuperación de Mora.	•	•					5									2.40%
14	El Comité de Recuperación de Mora está conformado por el Jefe de Cuentas Corrientes, Representante del Jurídico y Encargado de Recuperación de Mora, quienes después de revisar las cuentas se determina hacer entrega al Despacho Alas & Alas.	•	•	•								0					0%
TOTAL		13	4	1	2	0	0	183	0	0	21	0	209	15	224		100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[209 / (209 + 15)] * 100 = 93.30\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano							PÁGINA: 1			DE: 1			
PROCESO: Registro Ciudadano							FECHA:						
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Nacimiento													
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL			
								Usuario	Auxiliar de 1 ^{ra} categoría	TIEMPO (MIN.)			%
										TO	TD	TT	
1	Se presenta a la Alcaldía a solicitar Asentamiento de recién nacido.		•					1			1	1	5.00%
2	Revisa la documentación.			•				0.5			0.5	0.5	2.50%
3	Toma plantares al niño en formato que ya se posee en la unidad.	•						2		2		2	10.00%
4	Solicita información a interesados y llena Hoja Estadística.	•						1		1		1	5.00%
5	Procede al Asentamiento e informa a los interesados el día que puede retirar la Partida de Nacimiento.	•						15		15		15	75.00%
6	Archiva Partida para su posterior entrega.					•		0.5			0.5	0.5	2.50%
TOTAL		3	1	1	0	1	0	1	19	18	2	20	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[18 / (18 + 2)] * 100 = 90.00\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1						
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA:										
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Matrimonio														
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL				
								Usuario	Encargado	TIEMPO (MIN.)			%	
								TO	TD	TT				
1	Se presenta al Departamento de Registro Familiar para solicitar la inscripción de Acta de Matrimonio y presenta el Testimonio de Escritura que consta que se ha casado.		•					4			4	4	19.00%	
2	Recibe y revisa la documentación. Si todo está completo da fecha aproximada de inscripción de Partida.						•		5		5	5	23.90%	
3	Procede a elaborar Asentamiento de Partida de Matrimonio y envía a Jefe.	•							10		10	10	47.60%	
4	Archiva Partida para su posterior entrega.					•			2		2	2	9.50%	
TOTAL		2	2	0	0	1	1	4	17		15	6	21	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[15 / (15 + 6)] * 100 = 71.43\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1				
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA:								
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Divorcio												
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	☐	Tiempo Consumido (en minutos)	TOTAL			
								Encargado	TIEMPO (MIN.)			%
										TO	TD	
1	Recibe Oficio del Juzgado.	•						0			0	0%
2	Revisa y coloca las generales de la persona de acuerdo a Oficio.	•		•				8	8		8	34.80%
3	Si Oficio está completo:											
	a) Se da por recibido, luego se sigue paso 4.	•						0			0	0%
	b) Si está incompleto, lo devuelve al Juzgado, luego regresa a paso 1.		•									
4	Si el Matrimonio es efectuado en la localidad:											
	a) se registra divorcio y cancela Partida de Matrimonio.	•						15	15		15	65.20%
	b) si no es efectuado en la localidad, se envía Informe a Alcaldía correspondiente para que la cancele (marginación de Partida).		•									
TOTAL		5	2	1	0	0	0		23	0	23	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[23/(23 + 0)] * 100 = 100.00\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1							
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA:											
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Defunción															
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL					
								Usuario	Encargado de defunciones	TIEMPO (MIN.)			%		
								TO	TD	TT					
1	Se presenta con los documentos de persona fallecida.		•					1			1	1	3.84%		
2	Revisa documentos y llena Cuadro Estadístico	•		•					3			3	11.54%		
3	Extiende permiso e indica fecha de entrega de la Partida.	•							5			5	19.23%		
4	Procede a elaborar Partida de Defunción.	•							10			10	38.46%		
5	Si el fallecido es del Municipio continúa paso 7.	•							1			1	3.85%		
6	Cancela Partida de Nacimiento y Cédula de Identidad Personal.	•							5			5	19.23%		
7	Envía informe a la Alcaldía de donde es originario el fallecido.		•						0			0	0%		
8	Entrega Partida de Defunción al cumplirse el tiempo estipulado para su entrega.	•							1			1	3.85%		
TOTAL		6	2	1	0	0	0	1	25			25	1	26	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[25 / (25 + 1)] * 100 = 96.15\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN ACTUAL

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano			PÁGINA: 1					DE: 1								
PROCESO: Registro Ciudadano			FECHA:													
PROCEDIMIENTO: Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción																
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	◻	Tiempo Consumido (en minutos)					TOTAL			
								Usuario	Auxiliar	Cajera	Encargado copias	Jefe del Depto.	T(MIN)			%
								TO	TD	TT						
1	Se presenta a solicitar la Certificación requerida.		•					1						1	6.67%	
2	Llena Formato de Certificación requerida.	•						2						2	13.33%	
3	Entrega formato de Solicitud de la Certificación requerida.	•							1					1	6.67%	
4	Recepciona en ventanilla formato de solicitud de Certificación, entrega al interesado ticket numerado, donde le anota fecha y hora de entrega del documento. Además, le indica que pase a cancelar a Caja.	•							2					2	13.33%	
5	Cancela el valor de la Certificación de Partida y entrega formato a Cajera.	•						5						5	33.33%	
6	Recibe formato y lo envía a Auxiliar de Registro Familiar para la búsqueda.	•	•							0				0	0%	
7	Busca Certificación y prepara para Fotocopia.	•							0					0	0%	
8	Recibe y reproduce Certificación, luego pasa a Jefe para su respectiva firma.	•									1			1	6.67%	
9	Firma Certificación y envía a la ventanilla para su entrega.	•										1		1	6.67%	
10	Entrega Certificación al Usuario.	•										1		1	6.67%	
TOTAL		13	4	0	0	0	0	8	3	0	1	2	17	1	18	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[17 / (17 + 1)] * 100 = 94.44\%$

ANEXO 7.
TABULACIÓN DE DATOS
DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS
USUARIOS DE LOS
SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE
PRESTA LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTA
TECLA

TABULACIÓN DE DATOS
DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.

☐ PREGUNTA 1 y 2.

1. ¿Qué servicio ha solicitado?

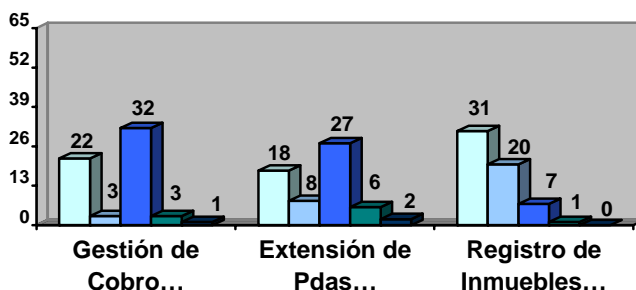
- Registro de Inmuebles y Establecimientos
- Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos
- Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas

2. ¿Cómo cataloga el servicio que ha recibido? R/ Excelente (E), Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R), Malo (M).

Objetivo: Identificar el tipo de servicio solicitado por los usuarios y cómo lo catalogan.

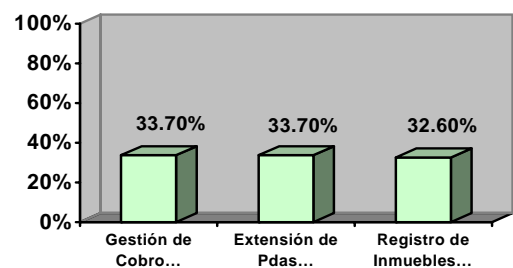
Servicios Estratégicos	Alternativa					Frecuencia	Porcentaje
	Calificación						
	E	MB	B	R	M		
• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	22	3	61	3	1	61	33.70%
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	18	8	61	6	2	61	33.70%
• Registro de Inmuebles y Establecimientos	31	20	59	1	-	59	32.60%
TOTAL	71	31	181	10	3	181	100.00%

Calificación de los Servicios Estratégicos



☐ Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo

Proporción de Encuestados



☐ Proporción de Encuestados por Servicio Estratégico

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, las mayores cantidades de usuarios encuestados que solicitaron los Servicios son: *Registro de Inmuebles y Establecimientos* consideraron que éste es Excelente (31 de 59), lo cual permitió denotar que al finalizar el servicio se logró satisfacer las necesidades de los usuarios. En cambio para el servicio *Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos* opinaron que éste fue Bueno (32 de 61); es decir, que no se logró la satisfacción plena del usuario, lo que se debe a deficiencias existentes en el mismo. Para el servicio de *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas* la percepción de los usuarios es que éste fue Bueno (27 de 61).

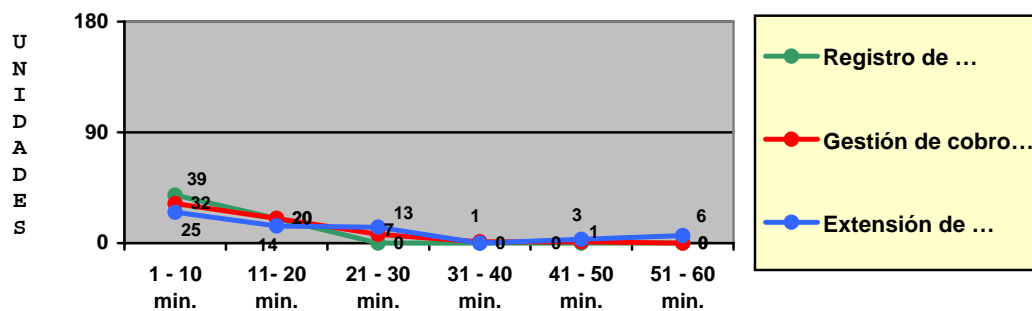
Al hacer una comparación de los tres Servicios Estratégicos se observó que tienen una calificación mínima desfavorable para cada uno. Sin embargo, el mejor calificado fue *Registro de Inmuebles y Establecimientos*, ya que existe una mejor organización entre el personal que brinda el servicio. En cambio, en la *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas*, se observó que hay menor organización por parte del personal debido a la alta demanda que éste sufre a diario.

❑ PREGUNTA 3.

¿Cuánto tiempo esperó para recibir el servicio?

Objetivo: Determinar cuánto tiempo esperó el usuario para recibir el servicio.

Servicios Estratégicos	Alternativas (Tiempo en minutos)	Frecuencia	Porcentaje
• Registro de Inmuebles y Establecimientos	1'' - 10''	39	21.55%
	11'' - 20''	20	11.05%
	21'' - 30''	-	-
	31'' - 40''	-	-
	41'' - 50''	-	-
	51'' - 60''	-	-
• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	1'' - 10''	32	17.68%
	11'' - 20''	20	11.05%
	21'' - 30''	7	3.86%
	31'' - 40''	1	0.56%
	41'' - 50''	1	0.56%
	51'' - 60''	-	-
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	1'' - 10''	25	13.81%
	11'' - 20''	14	7.73%
	21'' - 30''	13	7.18%
	31'' - 40''	-	-
	41'' - 50''	3	1.66%
	51'' - 60''	6	3.31%
TOTAL		181	100.00%



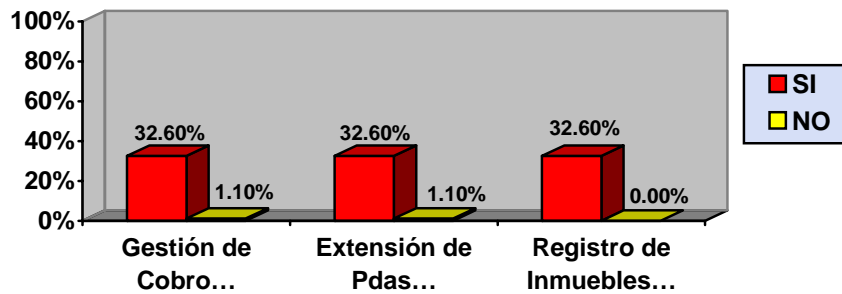
Comentario: En los tres Servicios Estratégicos el rango de tiempo de espera más representativo es de 1 a 20 minutos, esto indica que los servicios son ágiles cuando no existe complejidad en su realización. Esto también depende de la cantidad de personas que solicitan el servicio, ya que entre mayor sea ésta mayor será el tiempo de espera, además de los inconvenientes que se presentaron durante la consecución del servicio. Es necesario señalar que para el servicio de *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas* existe un mínimo porcentaje de usuarios que tienen que esperar un poco más del tiempo requerido; es decir, entre 21 y 60 minutos, lo cual refleja el tiempo invertido para realizar trámites más largos como son: Asentamiento de Nacimientos y Matrimonios, para posteriormente obtener las respectivas Certificaciones de Partidas de dichos trámites.

❑ PREGUNTA 4.

¿El personal que le proporcionó el servicio tiene los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores? R/ SI NO

Objetivo: Verificar si el personal cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores según la percepción de los usuarios.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Inmuebles y Establecimientos Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	SI	59	32.60%
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO	2	1.10%
TOTAL		181	100.00%



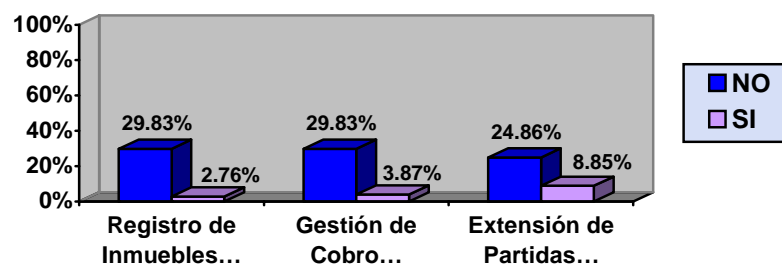
Comentario: En todos los Servicios Estratégicos los usuarios manifestaron que el personal que se encarga de desempeñar las labores que conllevan a la prestación del servicio poseen los conocimientos necesarios para su realización (32.60% c/u), lo cual significa que de acuerdo a la confianza, seguridad y habilidades, entre otros atributos que muestre el personal, el usuario percibe que éstos conocen el trabajo que se les ha asignado y en consecuencia este se siente satisfecho de la atención brindada.

□ PREGUNTA 5.

Al solicitar el servicio, ¿se le presentó algún problema? R/ SI NO

Objetivo: Detectar el porcentaje de problemas que se le presentó al usuario al solicitar el servicio.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Inmuebles y Establecimientos Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO	54	29.83%
		54	29.83%
		45	24.86%
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Inmuebles y Establecimientos Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	SI	5	2.76%
		7	3.87%
		16	8.85%
TOTAL		181	100.00%



Comentario: Gran parte de los usuarios encuestados manifestó que no se les presentó ningún tipo de problema durante la realización del servicio, pero es importante denotar que de los tres Servicios Estratégicos, el de *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas* reflejó el dato más significativo en cuanto a los inconvenientes que enfrentaron los usuarios (8.85%).

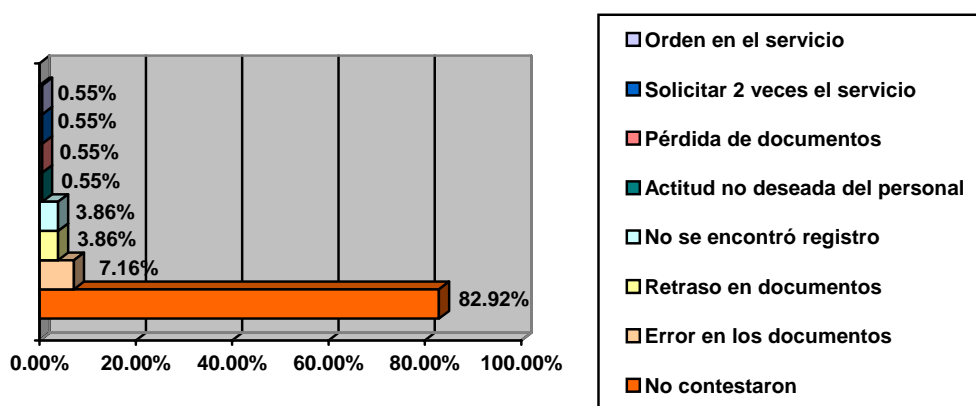
❑ PREGUNTA 6.

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué problema se le presentó?
 R\ Error en los documentos, Retraso en la realización del servicio, Actitud no deseada por parte del personal, Desorden de papeles, Pérdida de documentos, Otro.

Objetivo: Identificar el tipo de problema que se le presentó al usuario al solicitar el servicio.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Error en los documentos	5	2.76%
		4	2.20%
		4	2.20%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	Retraso en los documentos	6	3.31%
		1	0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Acta • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	No se encontró el registro	6	3.31%
		1	0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	1. Actitud no deseada del personal 2. Pérdida de documentos	1	0.55%
		1	0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	1. Solicitar dos veces el mismo servicio 2. Orden en el servicio	1	0.55%
		1	0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO CONTESTARON	49	27.07%
		54	29.88%
		47	25.97%
TOTAL		181	100.00%

Problemas que se les presentaron a los usuarios



Comentario: En relación al comentario expuesto en la pregunta número 5 sobre los inconvenientes que se presentaron en el servicio de *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas*, se observa en el cuadro de la pregunta 6 que los principales problemas que tiene dicho servicio son: Error en los documentos (7.16%), Retraso en los documentos (3.86%) y que no se encontró el Registro (3.86%). Cabe señalar que dichos problemas se deben a la existencia de registros dañados, el usuario no proporciona información completa y correcta, entre otros aspectos, los cuales provocan que los usuarios se sientan insatisfechos.

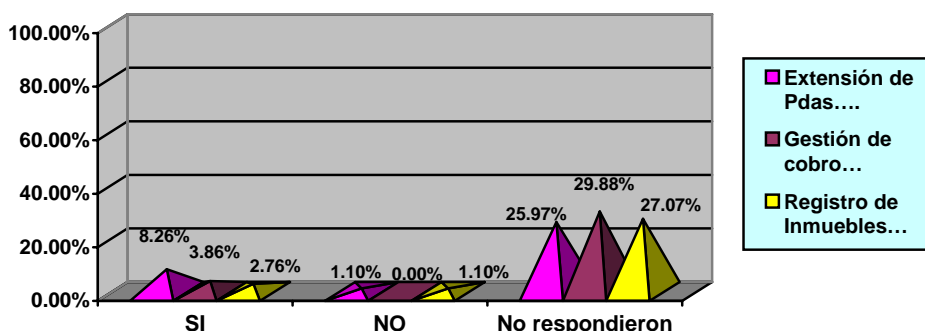
❑ PREGUNTA 7.

¿Le resolvieron satisfactoriamente su problema? R/ SI NO

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía resolvió satisfactoriamente el problema que se le presentó al usuario.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Registro de Inmuebles y Establecimientos 	SI	15	8.26%
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Inmuebles y Establecimientos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO	2	1.10%
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Inmuebles y Establecimientos Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO CONTESTARON	49	27.07%
		54	29.88%
		47	25.97%
TOTAL		181	100.00%

Resolución satisfactoria del problema al usuario



Comentario: Dando seguimiento a los resultados de las preguntas 6 y 7, se denota que ante los problemas que enfrentaron los usuarios, estos fueron resueltos satisfactoriamente, como es el caso más relevante de *Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas* (8.26%), en donde la Jefe de la unidad que proporciona el servicio da una solución personalizada a los usuarios, cuando el personal que está bajo su mando no tienen autorización para resolverlo. Por lo que, a pesar de haber existido inconvenientes, al final se logró satisfacer a los usuarios.

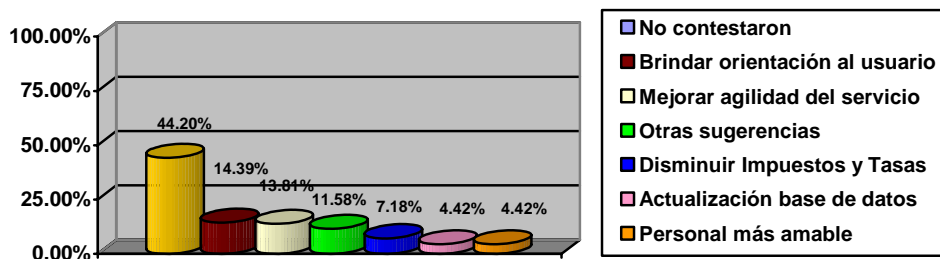
❑ PREGUNTA 8.

¿Qué sugerencias podría manifestar a la Alcaldía para mejorar la prestación de servicios?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a la mejora en la prestación de servicios.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Brindar orientación al cliente	15	8.31%
<ul style="list-style-type: none"> Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Mejorar la agilidad en el servicio	19	10.50%
<ul style="list-style-type: none"> Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Disminuir los Impuestos Municipales	10	5.52%
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Actualización de la Base de Datos y Sistema	7	3.87%
<ul style="list-style-type: none"> Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Personal más amable	7	3.87%
		1	0.55%

• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	Control de Registro y consolidación de Base de Datos	6	3.31%
• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios	2	1.10%
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas		3	1.66%
• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos	Contratación de personal	2	1.10%
• Registro de Inmuebles y Establecimientos		1	0.55%
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	Facilitar al usuario lapiceros para llenar solicitud del servicio	3	1.66%
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	Llevar un orden del Registro de Partidas y Actas	2	1.10%
• Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas	Actualización de formatos de Partidas	2	1.10%
• Registro de Inmuebles y Establecimientos	NO CONTESTARON	52	28.73%
• Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos		28	15.47%
TOTAL		181	100.00%



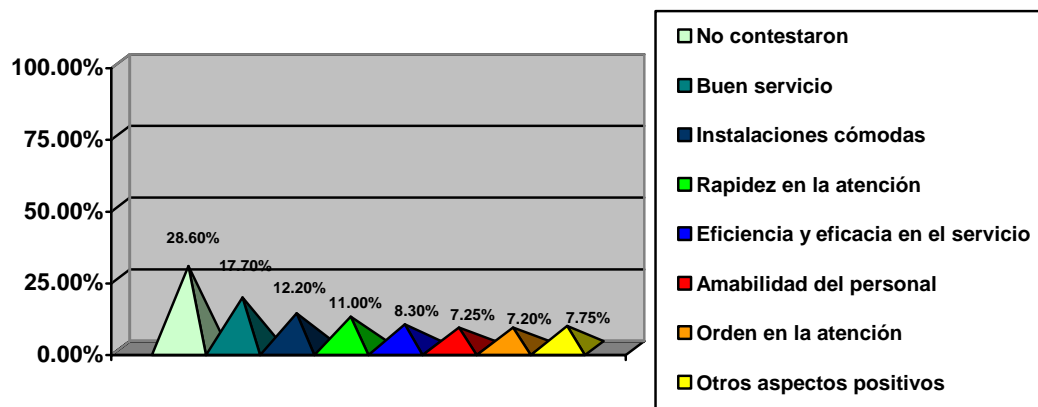
Comentario: Los usuarios encuestados manifestaron una serie de sugerencias para mejorar la prestación de los Servicios Estratégicos; entre las más relevantes están: Brindar orientación al usuario (14.39%), Mejorar la agilidad en el servicio (13.81%), Disminución de los Impuestos y Tasas Municipales (7.18%), Actualización de base de datos y sistema (4.42%), Personal más amable (4.42%), entre otras. Cabe aclarar que estas sugerencias se hicieron notar más en el servicio de *Extensión de certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas*; esto refleja una insatisfacción por parte de los usuarios. Por lo que, si se desea brindar un mejor servicio es importante tomar en cuenta dichas sugerencias para todos los Servicios Estratégicos.

❑ PREGUNTA 9.

¿Qué aspectos positivos tiene la Alcaldía?

Objetivo: Detectar cuáles son los aspectos positivos que tiene la Alcaldía desde el punto de vista de los usuarios.

Servicios Estratégicos	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	Buen Servicio	15 10 7	8.30% 5.50% 3.90%
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Instalaciones cómodas para la atención a los usuarios	8 7 7	4.40% 3.90% 3.90%
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas • Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Rapidez en la atención al usuario	11 7 2	6.00% 3.90% 1.10%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Eficiencia y eficacia en el servicio	8 7	4.40% 3.90%
<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Amabilidad del personal	7 5 1	3.90% 2.80% 0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Orden en la atención a los usuarios	8 5	4.40% 2.80%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos 	Instalaciones aseadas y limpias	4 2	2.20% 1.10%
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Personal capacitado	3 1	1.70% 0.55%
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Registro de Inmuebles y Establecimientos 	Orientación al usuario	2 2	1.10% 1.10%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Inmuebles y Establecimientos • Gestión de Cobro de Tasas e Impuestos • Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas 	NO CONTESTARON	11 9 32	6.00% 4.90% 17.70%
TOTAL		181	100.00%



Comentario: Dentro de los aspectos positivos que tiene la Alcaldía según la percepción de los usuarios con respecto a cada Servicio Estratégico, son los más importantes: El buen servicio (17.70%), Instalaciones cómodas para la atención al usuario (12.20%), Rapidez en la atención (11.00%), Eficiencia y eficacia en el servicio (8.30%). Estos aspectos positivos reflejan que los Servicios Estratégicos no son totalmente deficientes, sobre todo en el servicio de Registro de Inmuebles y Establecimientos que es donde se denota una mayor proporción.

Es importante mencionar también que cada uno de los Servicios Estratégicos posee diferentes fortalezas de acuerdo a la complejidad de los mismos, las cuales deben ser reforzadas a fin de satisfacer a los usuario

**ANEXO 8.
TABULACIÓN DE DATOS
DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS JEFES
DE LAS UNIDADES QUE
PRESTAN SERVICIOS
ESTRATÉGICOS EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA, CON BASE
A LA NORMA ISO
9001/2000**

TABULACIÓN DE DATOS
DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE LAS UNIDADES QUE
PRESTAN SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SANTA TECLA, CON BASE A LA NORMA ISO 9001/2000.

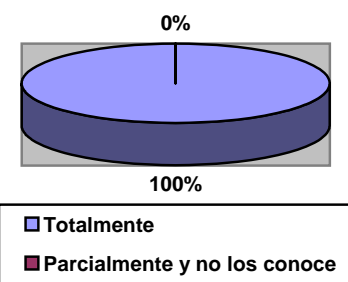
☐ PREGUNTA 1.

¿Conoce cuáles son los procesos que se desarrollan en su unidad?

R/ Totalmente, Parcialmente, No los conoce.

Objetivo: Conocer si los Jefes de cada unidad sujeta de estudio tienen claro cuáles son los procesos que se desarrollan en su unidad.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Totalmente	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	Parcialmente	0	0%
	No los conoce	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Los Jefes de las diferentes unidades orgánicas sujetas de estudio afirmaron conocer totalmente los procesos que se desarrollan en su unidad, permitiendo así que los Jefes detecten las áreas problemáticas de los procesos, con el propósito de brindar un mejor servicio a los usuarios.

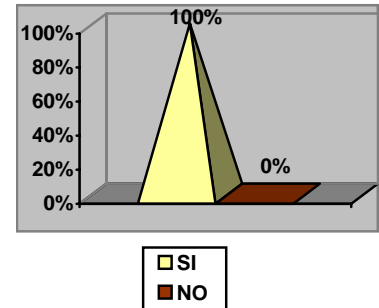
☐ PREGUNTA 2.

¿Se encuentran documentados los procesos?

R/ SI NO

Objetivo: Detectar si se encuentran documentados los procesos en cada unidad.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



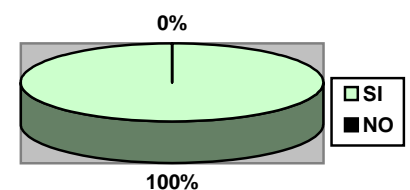
Comentario: En todas las unidades cuyas funciones son operativas sí se encontraron documentados los procesos, lo cual representa una fortaleza en cuanto a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que exige la Norma ISO 9001/2000.

❑ PREGUNTA 3.

¿Son implementados los procesos? R/ SI NO

Objetivo: Tener conocimiento de que los procesos documentados en cada unidad son implementados actualmente o no.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



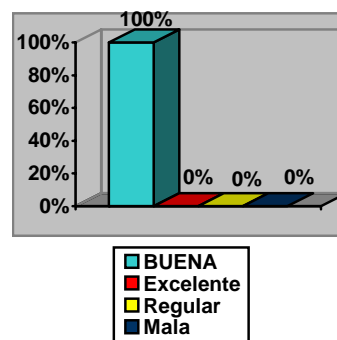
Comentario: En todas las unidades son implementados los procesos; esto indica que hay coherencia entre los procesos documentados y lo que realmente se hace en la práctica.

❑ PREGUNTA 4.

¿Cómo califica la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su unidad? R/ Excelente, Buena, Regular, Mala.

Objetivo: Identificar cómo califican los Jefes la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su unidad.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Buena	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	Excelente	0	0%
	Regular	0	0%
	Mala	0	0%
TOTAL		4	100%



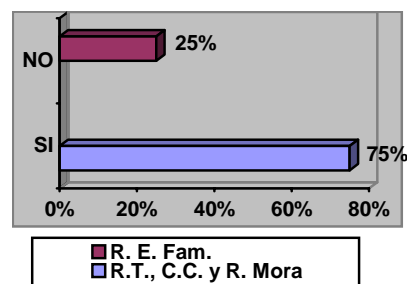
Comentario: Todos los Jefes consideraron que la eficiencia de los procesos que se desarrollan en sus unidades es Buena; es decir, que éstos no generan mucho problema en su ejecución, lo cual hace que el trabajo que desarrolla el personal dentro de cada unidad tenga un nivel mínimo de eficiencia. Sin embargo, debe llegarse a un nivel de Excelencia en la eficiencia de los procesos para brindar servicios de Calidad a los usuarios de la Alcaldía.

❑ PREGUNTA 5.

¿Los procesos que se desarrollan en su unidad están interrelacionados con los procesos de otras unidades? R/ SI NO

Objetivo: Denotar si los procesos que se desarrollan en cada unidad están interrelacionados con los procesos de otras unidades.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	NO	1	25%
TOTAL		4	100%



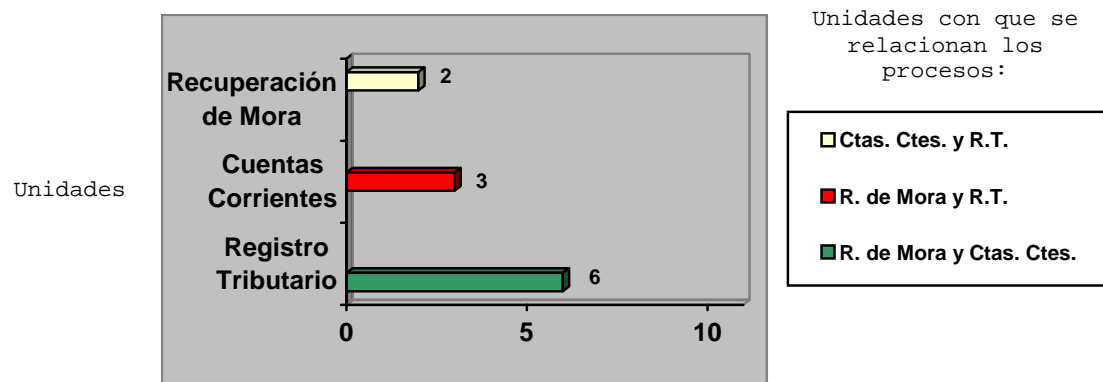
Comentario: El 75 % de los encuestados expresaron que los procesos de las unidades: Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora sí tienen relación con los procesos de otras unidades; por lo tanto, debe existir una interrelación que sea eficiente entre las unidades involucradas. Mientras que el 25% restante correspondió a la Jefe de Registro del Estado Familiar y Ciudadano, la cual manifestó que no existe relación de sus procesos con otras unidades, debido a la naturaleza de sus funciones.

❑ PREGUNTA 6.

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuáles son los procesos que se encuentran estrechamente relacionados con otras unidades?

Objetivo: Determinar cuáles son los procesos que se encuentran estrechamente relacionados con otras unidades y cuáles son éstas.

Unidad orgánica	Alternativa				Frecuencia
	Nombre del proceso	Unidades con que se relaciona			
		Recuperación de Mora	Cuentas Ctes.	Registro Tributario	
• Registro Tributario	Calificación de Inmuebles	1	1	-	2
	Calificación establecimientos	1	1	-	2
	Tasación de Impuestos	1	1	-	2
• Cuentas Corrientes	Solvencia Municipal	-	-	1	1
	Estados de Cuenta	1	-	1	2
• Recuperación de Mora	Recuperación de Mora	-	1	1	2



Comentario: Como se observa en el cuadro y la gráfica, las unidades: Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora están íntimamente relacionadas entre sí; es decir, que hay una interrelación estrecha de los procesos que desarrollan dichas unidades. No obstante, aunque exista interrelación de los procesos debe verificarse la eficiencia de la misma.

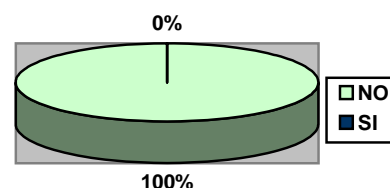
❑ PREGUNTA 7.

¿Se cuenta con políticas y objetivos de Calidad en la Alcaldía?

R/ SI NO

Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con políticas y objetivos de Calidad.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	NO	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	SI	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Todos los Jefes de las unidades orgánicas coincidieron en que la Alcaldía no cuenta con políticas y objetivos enfocados a la Calidad; por lo tanto, deberán formularse para que exista un SGC y se mejore la prestación de los Servicios Estratégicos.

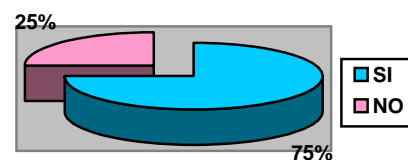
❑ PREGUNTA 8.

¿Considera que la Alta Dirección de la Alcaldía está comprometida con la Calidad y mejora continua para la prestación de servicios?

R/ SI NO

Objetivo: Indagar cuál es la percepción de los Jefes sobre el compromiso que tiene la Alta Dirección en cuanto a la Calidad y mejora continua para la prestación de servicios.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Corrientes 	NO	1	25%
TOTAL		4	100%



Comentario: Según la opinión del 75% de los Jefes encuestados, es decir, de Registro Tributario, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar y Ciudadano, la Alta Dirección de la Alcaldía (Concejo Municipal, Alcalde, Gerente General) sí está comprometida con la Calidad y mejora continua para la prestación de servicios, lo cual indica que aunque no existe un Modelo de Calidad, hay un nivel mínimo en la Institución.

❑ PREGUNTA 9.

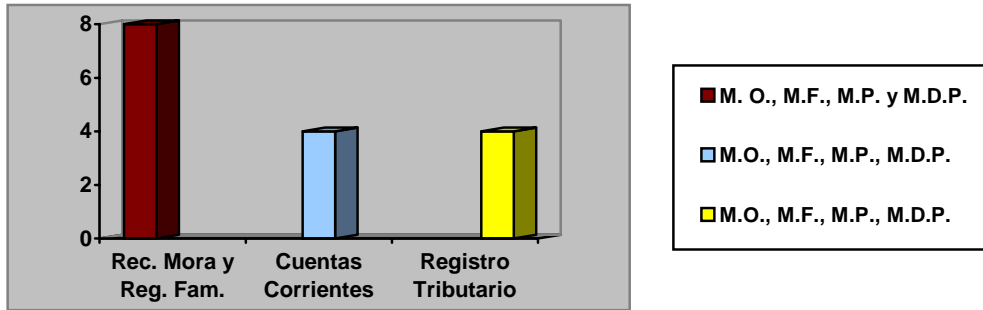
De los siguientes documentos, ¿cuáles posee su unidad y quién es el responsable de su respectiva aprobación?

R/ Manual de Organización (M.O.), Manual de Funciones (M.F.), Manual de Procesos y Procedimientos (M.P.), Manual de Descripción de Puestos (M.D.P.).

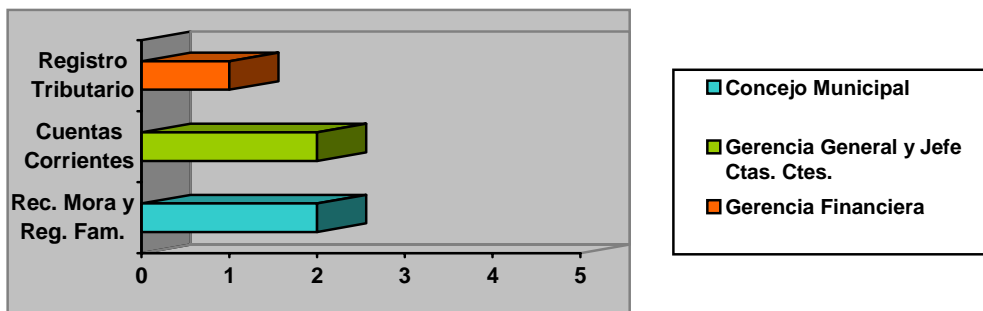
Objetivo: Conocer cuáles de los documentos planteados posee cada unidad y además quién es el responsable de la aprobación de los mismos.

Unidad orgánica	Alternativa			
	Documento	Frecuencia	Responsable de su aprobación	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	1- Manual de Organización 2- Manual de Funciones 3- Manual de Procesos y Procedimientos 4- Manual de Descripción de Puestos	8	Concejo Municipal	2
<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Corrientes 	1- Manual de Organización 2- Manual de Funciones	2	Gerencia General	1
	3- Manual de Procesos y Procedimientos 4- Manual de Descripción de Puestos	2	Jefe de Cuentas Corrientes	1
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario 	1- Manual de Organización 2- Manual de Funciones 3- Manual de Procesos y Procedimientos 4- Manual de Descripción de Puestos	4	Gerencia Financiera	1

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN CADA UNIDAD



RESPONSABLES DE LA APROBACIÓN DE LOS DOCUMENTOS



Comentario: Como se aprecia en las gráficas, cada unidad orgánica sujeta a estudio posee la documentación básica requerida por la Norma ISO 9001/2000. No obstante, la debida aprobación de la misma difiere muchísimo, ya que los Jefes de todas las unidades: Registro Tributario y Cuentas Corrientes no tienen claro quién aprueba oficialmente este tipo de documentos. Debido a que el Manual de Organización y Manual de Funciones es aprobado por el Concejo Municipal, los otros dos Manuales son utilizados a nivel interno por cada unidad, por lo que solo es necesaria la aprobación a nivel de jefatura.

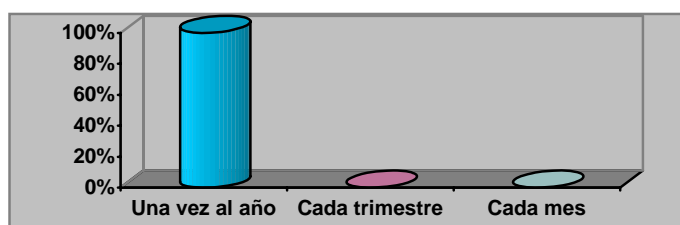
❑ PREGUNTA 10.

¿Cada cuánto tiempo se actualizan los documentos que posee su unidad?

R/ Cada mes, Cada trimestre, Una vez al año.

Objetivo: Verificar si se actualizan los documentos requeridos en cada unidad en un período estándar.

Unidad orgánica	Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
	Documento	Tiempo		
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	1- Manual de Organización 2- Manual de Funciones 3- Manual de Procesos y Procedimientos 4- Manual de Descripción de Puestos	Una vez al año	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	TODOS LOS DOCUMENTOS	Cada trimestre	0	0%
		Cada mes	0	0%
TOTAL			4	100%



Comentario: Todos los Jefes encuestados coincidieron en que los documentos requeridos se actualizan cada año, lo cual refleja que se realizan mejoras a los ya existentes.

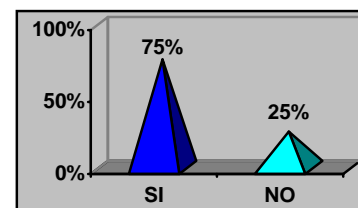
❑ PREGUNTA 11.

¿Tiene acceso a los documentos cada unidad?

R/ SI NO

Objetivo: Comprobar si cada unidad tiene el acceso a los documentos requeridos por la Norma ISO 9001/2000.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de Mora 	NO	1	25%
TOTAL		4	100%



Comentario: Los Jefes que tienen la responsabilidad de las unidades Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar coincidieron que **sí** tienen acceso directo de la documentación. Solo Recuperación de Mora manifestó que no tiene acceso a todos los documentos (Manual de Organización y Manual de Funciones).

❑ PREGUNTA 12.

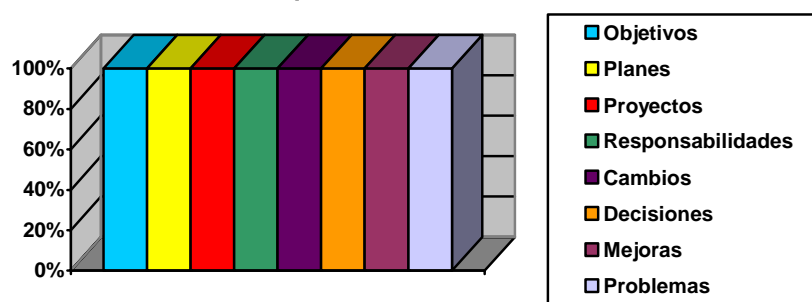
Una de las funciones de la Alta Dirección es velar porque exista una comunicación eficiente al interior de la Institución. ¿Cuáles de los siguientes elementos comunica la Alta Dirección a las diferentes áreas?

R/ Objetivos, Planes, Proyectos, Responsabilidades, Cambios, Decisiones, Mejoras, Problemas.

Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación interna por parte de la Alta Dirección hacia las diferentes áreas en estudio.

Unidad orgánica	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Registro del Estado Familiar y Ciudadano • Recuperación de Mora 	1. Objetivos 2. Planes 3. Proyectos 4. Responsabilidades 5. Cambios 6. Decisiones 7. Mejoras 8. Problemas	4	100%
TOTAL		4	100%

Elementos que comunica la Alta Dirección



Comentario: Es evidente que existe una muy buena comunicación por parte de la Alta Dirección, ya que todos los Jefes que componen cada unidad sujeta de estudio manifestaron que todos los elementos anteriormente citados son comunicados por parte de la Alta Dirección.

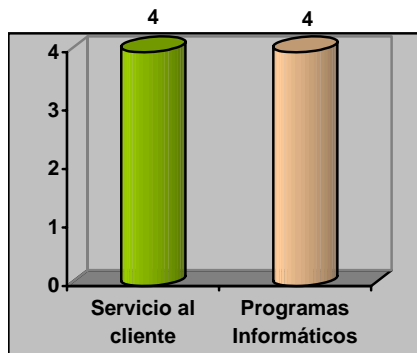
❑ PREGUNTA 13.

¿Qué tipo de capacitaciones recibe el personal para el desarrollo de sus actividades?

R/ Servicio al cliente, Programas informáticos, Administración de la Calidad.

Objetivo: Averiguar qué tipo de capacitaciones se le proporciona al personal para el desarrollo de sus actividades.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	1. Servicio al Cliente	4
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	2. Programas informáticos	4



Comentario: Si bien es cierto, el personal que proporciona los Servicios Estratégicos de la Alcaldía recibe capacitaciones sobre Servicio al Cliente y Programas Informáticos, pero no han adquirido conocimientos sobre la Administración de la Calidad (SGC) para dar mejores resultados de acuerdo a las habilidades que posee cada persona.

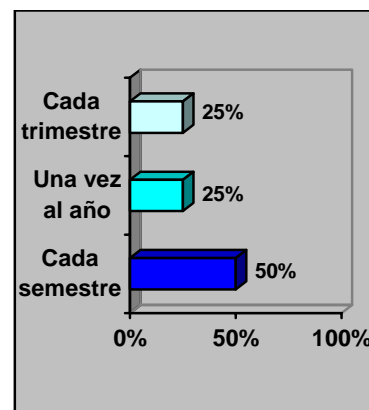
❑ PREGUNTA 14.

¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño del personal?

R/ Una vez al año, Cada semestre, Cada trimestre.

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño del personal que labora en las diferentes unidades.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes 	Cada semestre	2	50%
<ul style="list-style-type: none"> Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Una vez al año	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de Mora 	Cada Trimestre	1	25%
TOTAL		4	100%



Comentario: La evaluación del desempeño del personal permite conocer cómo se realizan sus actividades, para lo cual es importante el período de su realización. Como se denotó en los resultados obtenidos, no se tiene claro por parte de los Jefes de las diferentes unidades cada cuánto tiempo se realiza dicha evaluación, lo que genera distorsión en la comunicación con los empleados y en consecuencia los resultados no son confiables.

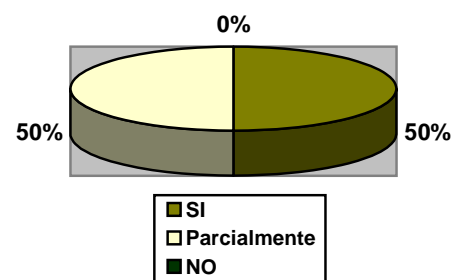
❑ PREGUNTA 15.

¿Existe armonía en el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve?

R/ SI, NO, PARCIALMENTE.

Objetivo: Determinar si existe armonía en el ambiente de trabajo en el que los empleados de cada unidad desarrollan sus actividades.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes 	SI	2	50%
<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Parcialmente	2	50%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: El ambiente laboral en las diferentes unidades no es del todo armonioso, ya que los encuestados manifestaron que esa armonía es parcial; esto refleja que entre los empleados las relaciones interpersonales no son del todo cordiales, lo que provoca que el desarrollo de sus actividades no sea el esperado y en consecuencia se brinda un mal servicio a los usuarios. Sin embargo, no es en todas las unidades, puesto que algunos consideraron que efectivamente existe una armonía, aspecto que debe promoverse en las diferentes unidades.

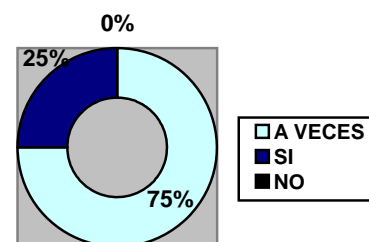
❑ PREGUNTA 16.

¿Provee la Alta Dirección de la Alcaldía los recursos necesarios para satisfacer los requisitos o necesidades de los usuarios?

R/ SI, NO, A VECES.

Objetivo: Conocer si el personal cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora 	A VECES	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



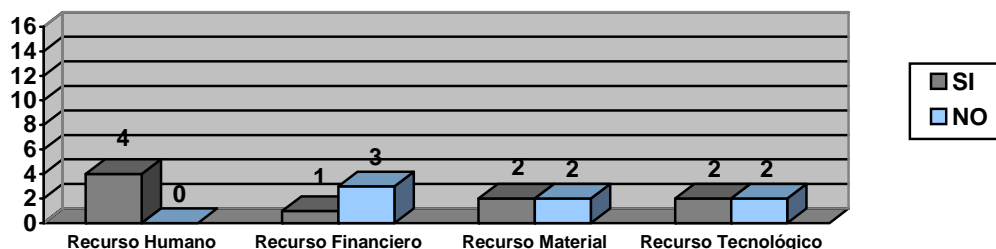
Comentario: El abastecimiento de recursos al personal es fundamental para lograr una buena prestación del servicio a los usuarios. Sin embargo el 75% de los encuestados, es decir, los Jefes de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora manifestaron que este abastecimiento se da a veces; en otras palabras, no siempre que se presente la necesidad. Este aspecto genera que el desempeño de las actividades no sea el esperado y por consiguiente se brinda un mal servicio a los usuarios.

❑ PREGUNTA 17.

¿Considera que los siguientes recursos con que cuenta son apropiados para la prestación de los servicios?

Objetivo: Indagar si los recursos con que cuentan actualmente las diferentes unidades son los apropiados para la prestación de los servicios.

Unidad orgánica	Alternativa			Frecuencia
	Recurso	SI	NO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	RECURSO HUMANO	4		4
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora 	RECURSO FINANCIERO	-	3	3
<ul style="list-style-type: none"> • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 		1	-	1
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	RECURSO MATERIAL	-	2	2
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes 		2	-	2
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes 	RECURSO TECNOLÓGICO	-	2	2
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de Mora 		2	-	2



Comentario: De acuerdo al resultado obtenido, se puede denotar que uno de los recursos que es fundamental e indispensable para la prestación de los servicios es el Recurso Humano, ya que la falta de éste o su capacitación respectiva no permitiría que el servicio fuera de Calidad. Por otra parte, se observa que el Recurso Financiero no es el apropiado, lo que significa que éste no es suficiente para dar respuesta a las necesidades de las diferentes unidades. En cuanto al Recurso Material y Tecnológico, en las unidades de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora no son los adecuados. Por lo que, es importante que se evalúen las necesidades presentes con el fin de dar respuesta a las mismas tomando en cuenta el presupuesto disponible.

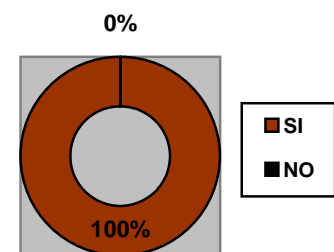
☐ PREGUNTA 18.

¿Considera que las condiciones físico ambientales de la Alcaldía son adecuadas para el desarrollo del trabajo?

R/ SI NO

Objetivo: Determinar si las condiciones físico ambientales de la Alcaldía son las adecuadas para el desarrollo del trabajo.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que las instalaciones de la Alcaldía son las adecuadas para el desarrollo del trabajo en las diferentes unidades orgánicas, lo cual contribuye en gran medida tanto en la comodidad del cliente interno como externo. Sin embargo, no se debe perder de vista que el espacio físico y todo lo que comprende debe mejorarse para lograr una mayor satisfacción de todos.

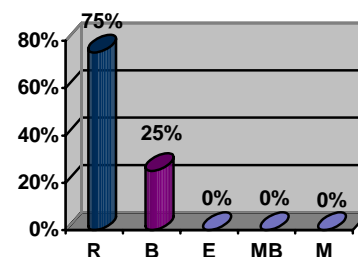
☐ PREGUNTA 19.

¿Cómo califica la capacidad de la UACI en el suministro de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades?

R/ Excelente, Buena, Muy Buena, Regular, Mala.

Objetivo: Identificar cómo es la capacidad de la UACI en el suministro de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades en cada unidad.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora 	Regular (R)	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Buena (B)	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	Excelente (E)	0	0%
	Muy Buena (MB)	0	0%
	Mala (M)	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Los Jefes de las diferentes unidades en estudio (75%) consideraron que la capacidad de la UACI en relación al suministro de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades es Regular, lo que refleja una necesidad por parte de los mismos. Sin embargo, una pequeña porción (25%) opina que ésta función de la UACI es Buena.

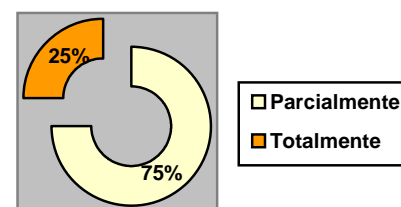
❑ PREGUNTA 20.

¿Garantiza la Alta Dirección que los requisitos o necesidades de los usuarios de la Alcaldía sean satisfechos?

R/ TOTALMENTE, PARCIALMENTE, NO

Objetivo: Detectar si la Alta Dirección de la Alcaldía garantiza que los requisitos o necesidades de los usuarios sean satisfechos.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora 	PARCIALMENTE	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	TOTALMENTE	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



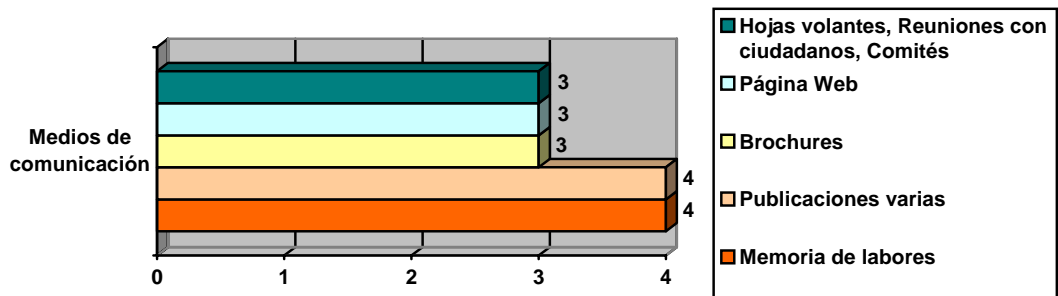
Comentario: Los Jefes de Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora (75%) coincidieron en que la Alta Dirección de la Alcaldía garantiza de forma Parcial la satisfacción de los requisitos o necesidades de los usuarios. Mientras que la Jefe de Registro del Estado Familiar y Ciudadano (25%) consideró que lo hace Totalmente. Esto quiere decir que en la Institución se trata de satisfacer a los usuarios al brindar servicios que están claramente definidos.

❑ PREGUNTA 21.

¿Qué tipo de medios de comunicación se utilizan para proporcionar a los usuarios la información sobre los servicios que presta la Alcaldía?

Objetivo: Identificar cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para proporcionar a los usuarios la información sobre los servicios que presta la Alcaldía.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	1. Memoria de Labores	4
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	2. Publicaciones varias	4
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	3. Brochures	3
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	4. Página Web	3
<ul style="list-style-type: none"> • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	5. Otros: <ul style="list-style-type: none"> • Hojas volantes • Reuniones con los ciudadanos • Comités de Desarrollo 	3



Comentario: Según los datos que proporcionaron los Jefes de cada unidad encuestados, se utilizan varios medios de comunicación para informar a los usuarios sobre los servicios que presta la Alcaldía, tales como: Memoria de Labores, Publicaciones varias, Brochures, Página Web, entre otros. Esto contribuye a que los ciudadanos tengan conocimiento y estén actualizados sobre las obras que realiza la Institución y de todo su quehacer.

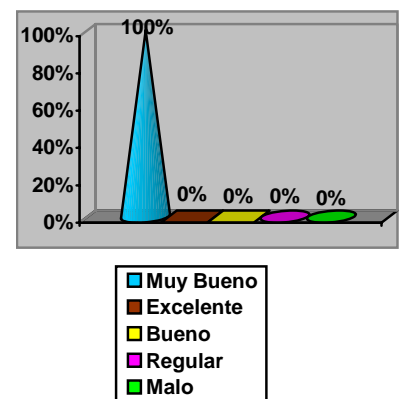
❑ PREGUNTA 22.

¿Cómo considera que es el servicio al usuario en la Alcaldía?

R/ Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.

Objetivo: Indagar cómo considera cada Jefe la prestación de servicios que le compete hacia el usuario que lo solicita.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	MUY BUENO	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	Excelente	0	0%
	Bueno	0	0%
	Regular	0	0%
	Malo	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Todos los Jefes encuestados coincidieron que la prestación de servicio al usuario es Muy Buena, ya que manifestaron que no se puede catalogar de Excelente el Servicio que prestan porque siempre existen errores o deficiencias en el momento de su ejecución.

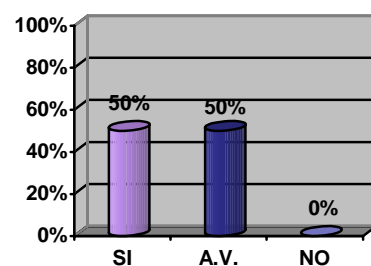
☐ PREGUNTA 23.

¿Es eficaz la orientación que se le da al usuario para que haga uso de los servicios que presta la Alcaldía?

R/ SI, NO, ALGUNAS VECES

Objetivo: Identificar si la orientación que se le da al usuario para que haga uso de los servicios que presta la Alcaldía es eficaz.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Recuperación de Mora 	SI	2	50%
<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Corrientes Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	ALGUNAS VECES (A.V.)	2	50%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Como se puede observar, los Jefes de Registro Tributario y Recuperación de Mora (50%) manifestaron que **sí** es eficaz la orientación que le proporcionan al usuario, debido a que la demanda de usuarios se da en menor cantidad y por lo mismo pueden efectuar un servicio más personalizado. En cambio las Jefes de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar (50%) son las que reciben cantidades mayores de usuarios a diario y es importante aclarar que estos últimos realizan diversos servicios. Por lo tanto, se les dificulta por tiempo y demanda el proporcionar una buena orientación al usuario que solicita los diferentes tipos de servicios.

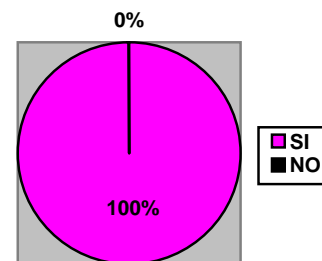
☐ PREGUNTA 24.

¿Cuentan con un procedimiento para resolver las quejas de los usuarios?

R/ SI NO

Objetivo: Determinar si las unidades orgánicas en estudio cuentan con un procedimiento para resolver las quejas de los usuarios.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Cuentas Corrientes Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	4	100%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO	0	0%
TOTAL		4	100%



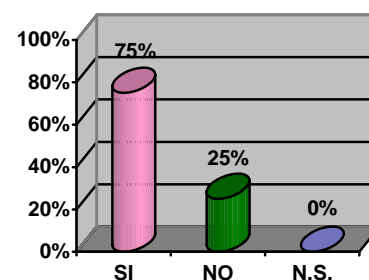
Comentario: En todas las unidades orgánicas que prestan los Servicios Estratégicos cuentan con un procedimiento para resolver las quejas de los usuarios. Esto indica que se trata de resolver de la mejor manera cualquier problema o queja que se presente al usuario, siempre y cuando le competa a la Institución.

□ PREGUNTA 25.

¿Se planifica el diseño de nuevos servicios o proyectos por parte de la Alta Dirección? R/ SI, NO, NO SABE.

Objetivo: Determinar si la Alta Dirección planifica el diseño de nuevos servicios o proyectos.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> Registro Tributario Recuperación de Mora Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	SI	3	75%
<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Corrientes 	NO	1	25%
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	NO SABE (N.S.)	0	0%
TOTAL		4	100%



Comentario: Un 75% de los encuestados consideró que la Alta Dirección **sí** planifica el diseño de nuevos servicios, lo que contribuye a que éstos sean bien diseñados.

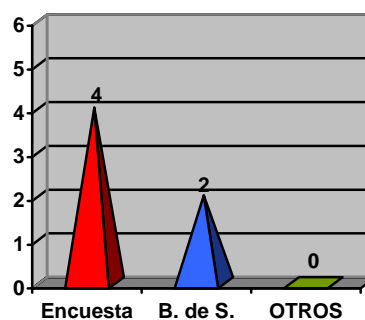
❑ **PREGUNTA 26.**

¿Qué medios se utilizan para conocer la opinión de los usuarios?

R/ Buzón de sugerencias, Encuesta, Otros.

Objetivo: Conocer sobre los medios que se utilizan para conocer la opinión de los usuarios.

Unidad orgánica	Alternativa	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Registro Tributario • Cuentas Corrientes • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Encuesta	4
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de Mora • Registro del Estado Familiar y Ciudadano 	Buzón de sugerencias (B. de S.)	2
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	OTROS	0



Comentario: Conocer la opinión de los usuarios es de suma importancia, para ello la Alcaldía utiliza medios que permiten identificar cuáles son las necesidades de los mismos. El medio mayormente utilizado es la Encuesta, y en algunas unidades el Buzón de Sugerencias. Cabe mencionar que es necesario que estas sugerencias sean tomadas en cuenta con el propósito de mejorar la prestación de los servicios y garantizar la satisfacción de los usuarios.

ANEXO 9.
EJEMPLO DE MANUALES
DE PROCESOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA QUE
EN REALIDAD SON DE
PROCEDIMIENTOS

PROCESOS Y FLUJOGRAMAS
DE
REGISTRO FAMILIAR



ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

Nombre del Proceso: Asentamiento de Divorcio
Unidad: Registro Familiar
Objetivo:

Autor:
Fecha de Emisión:
Fecha de Revisión:
Versión:

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
10	Encargado(a) de Matrimonios	Recibe oficio Requisito: Que oficio enviado por el Juzgado esté completo y sin errores
20	Encargado(a) de Matrimonios	Revisa y coloca las generales de la persona de acuerdo a oficio Requisito: Solicita a Interesado Acta de Matrimonio, Partida de Nacimiento y Cédula de Identidad Personal
30	Encargado(a) de Matrimonios	Si oficio está completo: a. Lo da por recibido, luego sigue al paso #40 b. Si está incompleto, lo devuelve a Juzgado, luego regresa a paso #10
40	Encargado(a) de Matrimonios	Si matrimonio es efectuado en la localidad: a. Registra divorcio y cancela matrimonio b. Si no es efectuado en la localidad, envía informe a Alcaldía correspondiente para que la cancele

DOCUMENTOS: _____

FIRMAS REQUERIDAS: _____

CONTROLES DEL PROCESO: _____

INDICADORES DE GESTIÓN: _____



ALCALDÍA MUNICIPAL DE NUEVA SAN SALVADOR

Nombre del Proceso: Extensión de Certificación de: Nacimiento, Matrimonio y Divorcio
Unidad: Registro Familiar
Objetivo:

Autor:
Fecha de Emisión:
Fecha de Revisión:
Versión:

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
10	Interesados	Se presenta a solicitar la certificación requerida
20	Recepción de Ventanilla	Entrega formato de solicitud de la Certificación requerida
30	Interesados	Llena formato y lo entrega en ventanilla
40	Recepción en Ventanilla	Recibe formato, entrega ticket numerado, donde le anota fecha y hora de entrega de documento. Además le indica que pase a cancelar a la caja Requisito: El formato debe estar correctamente lleno y completo
50	Interesado	Cancela el valor de Certificación y entrega formato a Cajera
60	Cajera	Recibe formato y lo envía a Auxiliar para la búsqueda
70	Auxiliar	Busca Certificación y prepara para fotocopiar
80	Encargado de Copias	Recibe y reproduce Certificación, luego pasa a Jefe para su respectiva firma
90	Jefe de Departamento	Firma Certificación y envía a la ventanilla para su entrega
100	Jefe de Departamento	Entrega Certificación al interesado

DOCUMENTOS: _____

FIRMAS REQUERIDAS: _____





CONTROLES DEL PROCESO: _____

INDICADORES DE GESTIÓN: _____

PROCESOS: CONTROL DE PAGOS POR TASAS E IMPUESTOS



UNIDAD: CUENTAS CORRIENTES

PAGINA: 1/1

OPERACIÓN	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ARCHIVO	DEMORA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
	SIMBOLO						
10					D	EL CONTRIBUYENTE TOMA NUMERO Y ESPERA SER ATENDIDO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
20						SE LLAMA AL CONTRIBUYENTE POR NUMERO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
30						EL EMPLEADO SALUDA CORRESPONDIDO POR EL CONTRIBUYENTE	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
40						EL EMPLEADO PREGUNTA AL CONTRIBUYENTE EL TRAMITE A EFECTURA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
50						IDENTIFICADO EL TRAMITE SE INICIA EL SIGUIENTE PROCESO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
60						SE PREGUNTA AL CONTRIBUYENTE EL CODIGO DE CUENTA O EL NOMBRE DEL PROPIETARIO O EMPRESA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
70						SE BUSCA EN EL SISTEMA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
80						SE VERIFICA TARJETA Y SISTEMA PARA VERIFICAR PAGOS	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
90						SE INICIA ELABORACION DE ESTADOS DE CUENTAS	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
100						AL CONOCER EL CONTRIBUYENTE SU SALDO ESTE DECIDE PAGAR O LLEVARSE LOS DATOS A CASA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES

110						SI PAGA SE EMITE RECIBO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
120						INGRESO DE SISTEMA DEL ABONO DE TODAS LAS CUENTAS DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENT O	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
130						AL FINALIZAR EL DIA SE ARCHIVA TODA DOCUMENTACION	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES

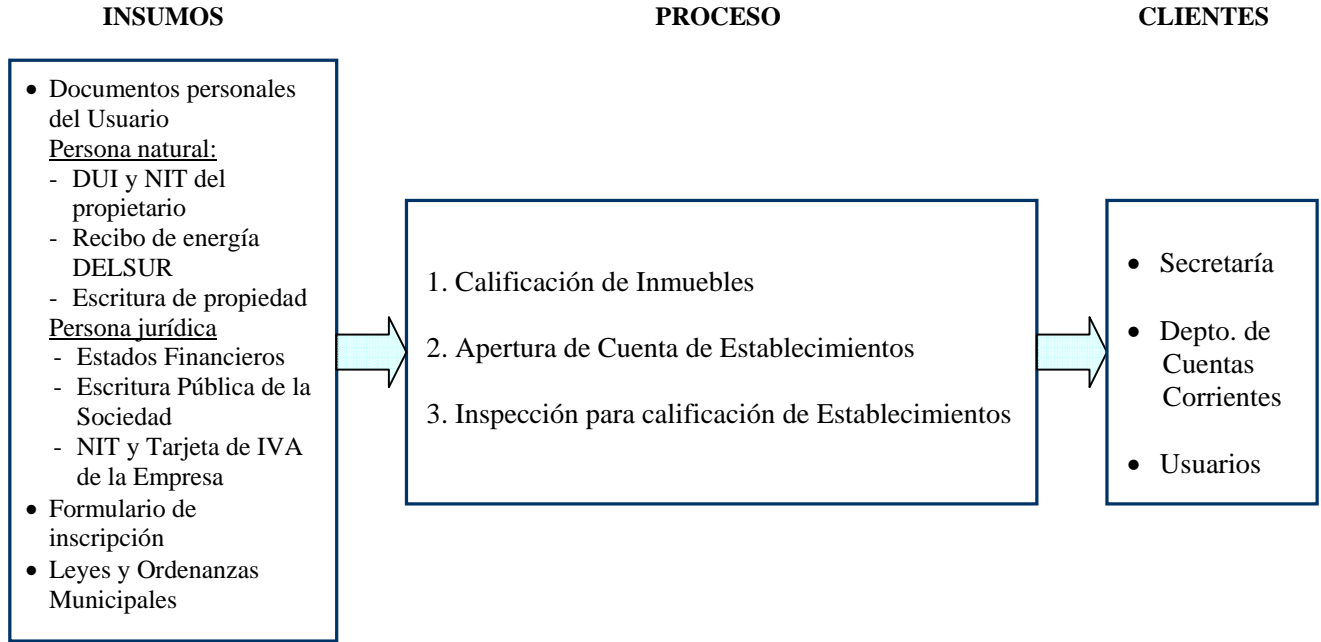
PROCESOS: EMITIR SOLVENCIA MUNICIPAL
 UNIDAD: CUENTAS CORRIENTES
 PAGINA: 1/1

	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ARCHIVO	DEMORA		
OPERACIÓN	SIMBOLO					DESCRIPCION	RESPONSABLE
10					D	CONTRIBUYENTE SOLICITA SOLVENCIA MUNICIPAL PRESENTANDO SU RECIBO CANCELADO Y ACTUALIZADO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
20						SE SALUDA CONTRIBUYENTE Y PREGUNTA PARA QUE TRAMITE SOLICITA LA SOLVENCIA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
30						SE PIDE AL CONTRIBUYENTE CANCELAR SU SOLICITUD DE SOLVENCIA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
40						CONTRIBUYENTE CANCELA SOLVENCIA	CAJA
50						CONTRIBUYENTE PRESENTA SU RECIBO CANCELADO	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
60						SE ELABORA SOLVENCIA	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
70						SOLICITA FIRMA-AUTORIZADAS(JEF E CTAS. CORRIENTES,ENC ARGADO Y TESORERO MUNICIPAL)	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
80						ENTREGA ORIGINAL Y COPIA CONTRIBUYENTE	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES
90						ARCHIVA TRIPPLICADO DE SOLVENCIA MUNICIPAL	AUXILIAR CUENTAS CORRIENTES

ANEXO 10.
DIAGRAMA DE BLOQUES
PEPSU
SITUACIÓN PROPUESTA

DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN PROPUESTA

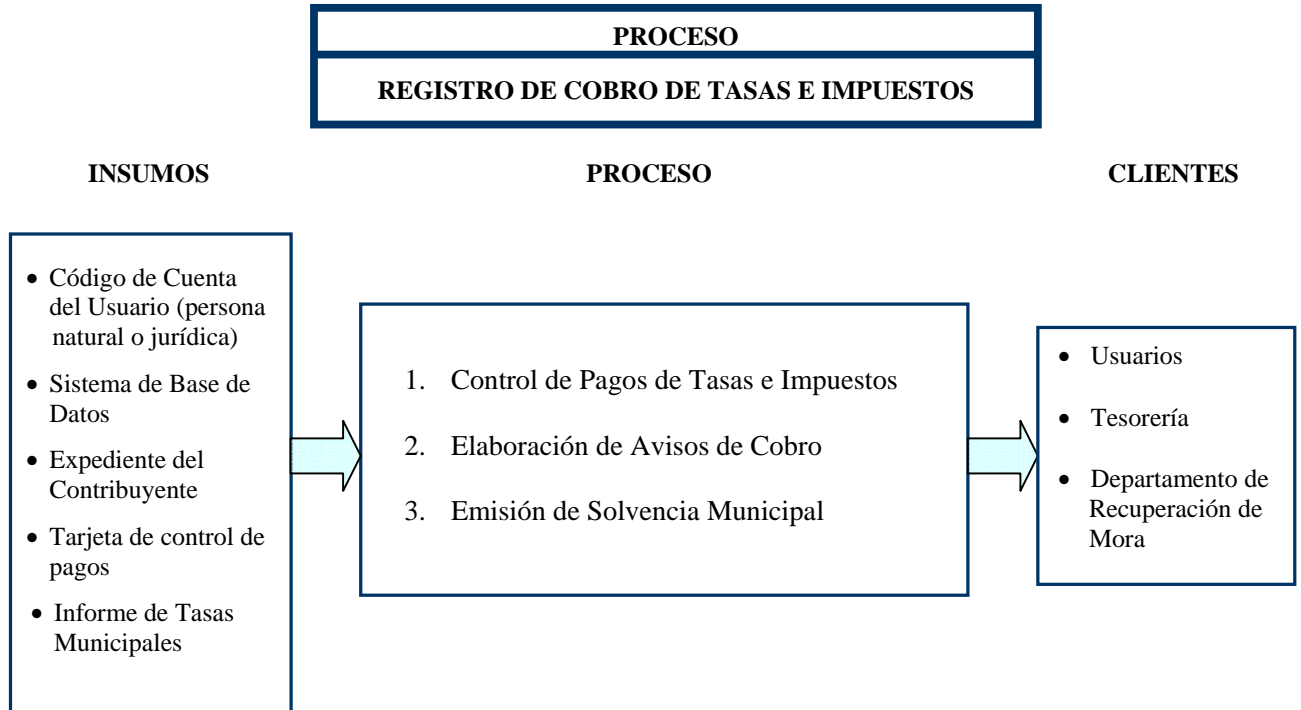
PROCESO
REGISTRO DE INMUEBLES Y ESTABLECIMIENTOS



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Usuario (Contribuyente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos personales del Usuario <u>Persona natural:</u> <ul style="list-style-type: none"> - DUI y NIT del propietario - Recibo de Energía DELSUR - Escritura de propiedad <u>Persona jurídica</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros - Escritura Pública de la Sociedad - NIT y Tarjeta de IVA de la Empresa • Formulario de inscripción • Leyes y Ordenanzas Municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación de Inmuebles 2. Apertura de Cuenta de Establecimientos 3. Inspección para Calificación de Establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación y Resolución de Inmuebles • Calificación y Resolución de Establecimientos • Informe de: <ul style="list-style-type: none"> - Inspecciones realizadas a Establecimientos • Expedientes de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría • Depto. de Cuentas Corrientes • Usuarios

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTANDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar aún más la agilidad en el servicio • Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio • Actualización de la Base de datos y Sistema para integración de información. 	<p>Para este proceso el tiempo de duración es de 158 horas 45 minutos.</p>

DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN PROPUESTA

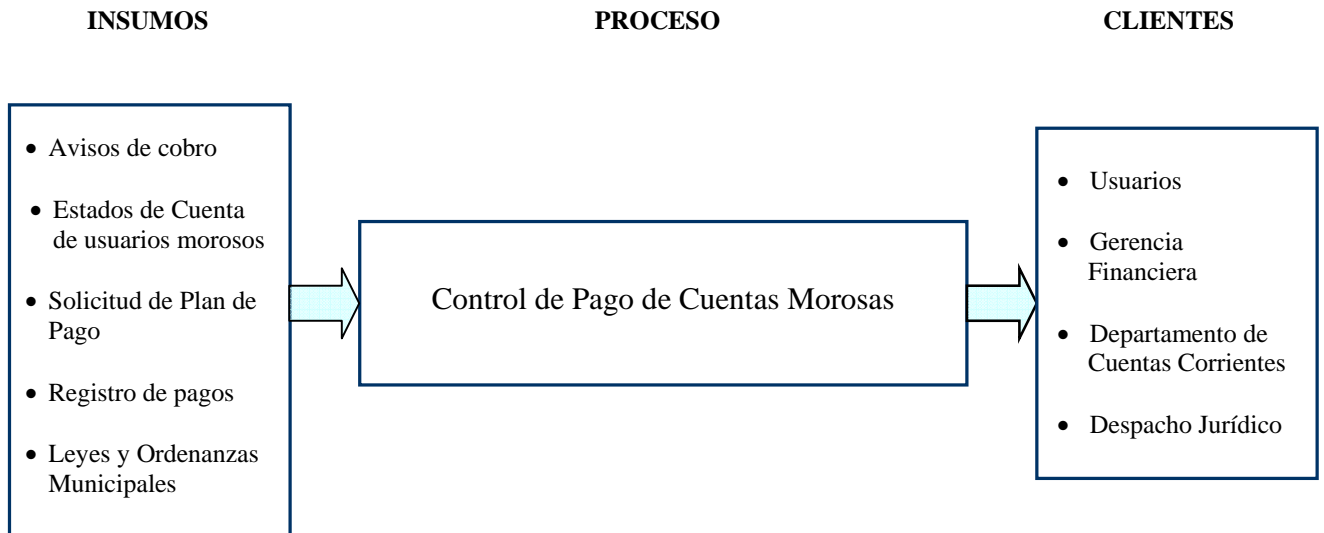


PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Depto. de Registro Tributario Usuario Distribuidora Eléctrica DELSUR, S.A. de C.V. Unidades descentralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Cuenta del Usuario (persona natural o jurídica) Sistema de Base de Datos Expediente del Contribuyente Informe de Tasas Municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de Pagos de Tasas e Impuestos 2. Elaboración de Avisos de Cobro 3. Emisión de Solvencia Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Estado de Cuenta del usuario Informe de Ingresos Reporte de contribuyentes morosos Avisos de Cobro Recibo de pago de Solvencia Municipal Solvencia Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Tesorería Departamento de Recuperación de Mora

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTANDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar aún más la agilidad en el servicio Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio Disminuir los Impuestos Municipales Actualización de la Base de datos y Sistema para la integración de información Control de registro de pagos Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios 	<p>Se utiliza un tiempo para todo este proceso de 1 hora 8 minutos.</p>

DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN PROPUESTA

PROCESO
RECUPERACIÓN DE MORA DE TASAS E IMPUESTOS



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Depto. de Cuentas Corrientes 	<ul style="list-style-type: none"> Avisos de cobro Estados de Cuenta de usuarios morosos Solicitud de Plan de Pago Registro de pagos Leyes y Ordenanzas Municipales 	Control de Pago de Cuentas Morosas	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Pago Informe de ingresos obtenidos mensualmente Informe de Planes de Pago cancelados Reporte de usuarios morosos que pasan a proceso judicial 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios Gerencia Financiera Departamento de Cuentas Corrientes Despacho Jurídico

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTANDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar aún más la agilidad en el servicio Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio Disminuir los Impuestos Municipales Actualización de la Base de datos y Sistema Control de registro de pagos Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios 	El tiempo que se invierte para la realización de este proceso es de 3 horas 48 minutos.

DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN PROPUESTA



INSUMOS

- Documentos personales del usuario:
 - DUI
 - Partida de nacimiento
 - Acta de Matrimonio
 - Plantares
 - Testimonio de Escritura de Matrimonio
- Formato de solicitud del trámite requerido
- Comprobante de pago de Certificaciones
- Formato de Hoja Estadística
- Registro de Actas y Partidas
- Código de Familia y otras Leyes

PROCESO

1. Asentamiento de Acta de Nacimiento.
2. Asentamiento de Acta de Matrimonio.
3. Asentamiento de Acta de Divorcio.
4. Asentamiento de Acta de Defunción.
5. Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción.

CLIENTES

- Usuarios
- Alcaldías de otros Municipios
- Tribunal Supremo Electoral
- DIGESTYC
- Procuraduría General de la República
- Oficinas regionales y Unidades de Salud.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Colecturía 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos personales del usuario: DUI, Partida de nacimiento, Acta de Matrimonio, Plantares, Testimonio de Escritura de Matrimonio • Formato de solicitud del trámite requerido • Comprobante de pago de certificaciones • Formato de Hoja Estadística • Registro de Actas y Partidas • Código de Familia y otras Leyes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asentamiento de Acta de Nacimiento 2. Asentamiento de Acta de Matrimonio 3. Asentamiento de Acta de Divorcio 4. Asentamiento de Acta de Defunción 5. Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de: <ul style="list-style-type: none"> - Nacimiento - Matrimonio - Divorcio - Defunción • Certificaciones de Partidas de: <ul style="list-style-type: none"> - Nacimiento - Matrimonio - Divorcio - Defunción • Informe de usuarios que no pertenecen al Municipio • Informes Estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios que solicitan el servicio • Alcaldías de otros Municipios • Tribunal Supremo Electoral • DIGESTYC • Procuraduría General de la República • Oficinas regionales y Unidades de Salud.

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTANDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar aún más la agilidad en el servicio • Brindar una mejor orientación al usuario en la prestación del servicio • Disminuir los Impuestos Municipales • Personal más amable • Mejorar la distribución física para la atención de los usuarios • Facilitar al usuario lapiceros para llenar solicitud del servicio • Llevar un mejor orden en el registro de Partidas y Actas • Actualización de formatos de Partidas 	<p>Para este proceso el tiempo que se invierte es de 1 hora 52 minutos.</p>

ANEXO 11.
MÉTODO ASME
SITUACIÓN PROPUESTA

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles										Hoja: 1 de: 2					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS					
DEPARTAMENTO: Registro Tributario										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia		
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>										<input type="radio"/> Operaciones					
FECHA: Julio de 2005										<input type="checkbox"/> Revisiones					
HECHO POR: Grupo de Investigación										<input type="checkbox"/> Demoras					
										<input type="checkbox"/> Archivos					
										<input type="checkbox"/> Combinados					
										TOTAL					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	24	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Presenta en Registro Tributario Recibo DELSUR, Escritura de Propiedad, DUI y NIT del propietario del Inmueble.						
2	0	15	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado Registro Inmuebles (R.I.): Determina el monto por inscripción del Inmueble verificando fecha de Escritura del mismo, con lo cual puede originarse dos cosas: a) El Contribuyente debe cancelar multa por pago extemporáneo más inscripción. b) El Contribuyente únicamente debe pagar inscripción.						
3	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.I.: Determina si el Inmueble está solvente o no a través del Sistema, dándose lo siguiente: a) el Contribuyente decide inscribir Inmueble y cubrir deuda existente ó b) el Contribuyente decide arreglar situación antes de inscribir la propiedad.						
4	0	0.5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.I.: Solicita al Contribuyente que cancele inscripción de ocurrir a) en el paso anterior, sino se retira.						
5	14	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Cancela en Colecturía y presenta recibo cancelado al Encargado de R.I.						
6	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.I.: Llena formulario para inscripción del Inmueble, solicita firma al Contribuyente y le informa que la Resolución le será entregada en 24 horas.						
7	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.I.: Revisa Escritura de Propiedad e ingresa datos al Sistema.						
8	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.I.: Califica el Inmueble y emite Resolución.						

MÉTODAS ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles	Hoja: 2 de: 2
--	---------------

EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla	RESUMEN DE PASOS			
---	------------------	--	--	--

DEPARTAMENTO: Registro Tributario	Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia
--	---------	--------	-----------	------------

ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación	<input type="radio"/> Operaciones	17	13	-4
	<input type="checkbox"/> Trasportes	4	4	0
	<input type="checkbox"/> Revisiones	5	0	-5
	<input type="checkbox"/> Demoras	1	0	-1
	<input type="checkbox"/> Archivos	1	1	0
	<input type="checkbox"/> Combinados	0	2	2
	TOTAL	28	20	-8

Paso Nº	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
9	25	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Encargado de R.I.: Envía Resolución para Firma a Secretaría Municipal.						
10	25	960	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Secretaría Municipal: Firma Resolución y Devuelve a Registro Tributario.						
11	0	1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Encargado de R.I.: Entrega Resolución a Contribuyente; de existir tasas pendientes de pago le informa que debe cancelarlafas en Colecturía.						
12	0	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Contribuyente: Firma de recibido la Resolución y paga en Colecturía deuda o decide pagar después.						
13	0	0.5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Encargado de R.I.: Actualiza la cuenta del Registro del Inmueble en el Sistema.						
14	0	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○	Auxiliar de R.I.: Completa Expediente y archiva.						
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							
			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> ▽	<input type="checkbox"/> ○							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Establecimientos										Hoja: 1 de: 2														
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS														
DEPARTAMENTO: Registro Tributario										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia											
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación										<input type="radio"/> Operaciones														
										<input type="checkbox"/> Revisiones														
										<input type="checkbox"/> Demoras														
										<input type="checkbox"/> Archivos														
										<input type="checkbox"/> Combinados														
										TOTAL														
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar									
1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Solicita en Registro Tributar. Información sobre requisitos para inscripción de Establecimiento.															
2	0	5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Registro de Establecimientos (R.E.): Informa al Contribuyente sobre los requisitos y documentación requerida y entrega Formulario de Inscripción.															
3	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Presenta documentación requerida para inscripción.															
4	0	15	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.E.: Recibe y revisa la documentación y emite recibo de pago para la inscripción en caso de Sociedades.															
5	28	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Cancela inscripción en Colecturía en caso de Sociedades.															
6	5	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.E.: Entrega documentación de Establecimientos y Expedientes de Contribuyentes a Inspectores.															
7	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Reciben documentación y realizan Inspección en campo.															
8	0	80	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Elaboran Informe y remiten a Registro de Establecimientos.															
9	5	10	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.E.: Reciben Informe y Expediente e introduce datos al Sistema.															
10	15	22	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.E.: Emite Resolución y entrega a Jefe de Registro Tributario y Secretario Municipal para firma.															
11	0	7200	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secretario Municipal: Recibe y firma Resolución y lo remite a Inspectores.															
		2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Establecimientos										Hoja: 2 de: 2											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Registro Tributario										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>										<input type="radio"/> Operaciones	15	16	1								
FECHA: Julio 2005										<input type="checkbox"/> Revisiones	1	0	-1								
HECHO POR: Grupo de Investigación										<input type="checkbox"/> Demoras	0	0	0								
										<input type="checkbox"/> Archivos	1	1	0								
										<input type="checkbox"/> Combinados	0	1	1								
										TOTAL	21	24	3								
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)						Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
12	15	119	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspectores: Reciben Resolución y notifican personalmente al Contribuyente para entregar una copia y devuelven a Encargado de R.E.												
		1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
13	0	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado de R.E.: Recibe Expediente para completar y lo archiva.												
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de Pagos por Tasas e Impuestos				Hoja: 1 de: 1											
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla				RESUMEN DE PASOS											
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes				Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia								
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>				<input type="radio"/> Operaciones	9	7	-2								
FECHA: Julio 2005				<input type="checkbox"/> Revisión	1	1	0								
HECHO POR: Grupo de Investigación				<input type="checkbox"/> Demoras	1	0	-1								
				<input type="checkbox"/> Archivos	1	1	0								
				<input type="checkbox"/> Combinados	0	0	0								
				TOTAL	15	9	-6								
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Toma número y espera ser atendido.						
2	3	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Atiende al Contribuyente por orden y le pregunta el trámite que desea realizar.						
3	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Pregunta al al Contribuyente código de cuenta o nombre del Propietario o Empresa.						
4	0	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Revisa en el Sistema la información proporcionada por el Contribuyente para verificar pagos.						
5	0	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Inicia elaboración de Estados de Cuenta.						
6	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Decide pagar o no.						
7	0	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Emite recibo si Contribuyente decide pagar.						
8	0	22	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Ingresa al Sistema abono de todas las cuentas de los Inmuebles y Establecimientos al final del día.						
9	0	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Archiva al final del día toda la documentación.						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración de Avisos de Cobro											Hoja: 1 de: 1					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla											RESUMEN DE PASOS					
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes											Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia		
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación											<input type="radio"/> Operaciones	4	4	0		
											<input type="checkbox"/> Trasportes	2	1	-1		
											<input type="checkbox"/> Revisiones	0	0	0		
											<input type="checkbox"/> Demoras	0	0	0		
											<input type="checkbox"/> Archivos	0	0	0		
											<input type="checkbox"/> Combinados	0	0	0		
											TOTAL					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	0	8	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Elabora Avisos de cobro para enviar a Recuperación de Mora.							
2	28	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe de Cuentas Corrientes y Tesorero Municipal: Firman y sellan Avisos de Cobro.							
3	23	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Envía los Avisos de cobro a Recuperación de Mora.							
4	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe Recuperación de Mora: Recibe Avisos de Cobro, firma y sella memorándums.							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Emisión de Solvencia Municipal										Hoja: 1 de: 1					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS					
DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia		
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación										<input type="radio"/> Operaciones	4	6	2		
										<input type="checkbox"/> Trasportes	4	2	-2		
										<input type="checkbox"/> Revisiones	0	1	1		
										<input type="checkbox"/> Demoras	0	0	0		
										<input type="checkbox"/> Archivos	1	1	0		
										<input type="checkbox"/> Combinados	0	0	0		
										TOTAL					
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Toma número para ser atendido.						
2	1	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Es atendido, al llegar su turno éste solicita la Solvencia Municipal, presentando su recibo cancelado y actualizado.						
3	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Verifica en el Sistema que el Contribuyente esté solvente.						
4	26	5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Cancela Solvencia en Caja y presenta recibo cancelado.						
5	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Elabora Solvencia Municipal.						
6	60	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Solicita firma autorizada de Jefe de Cuentas Corrientes y Tesorero Municipal.						
7	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Entrega original y copia al Contribuyente.						
8	0	0.5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de Cuentas Corrientes: Archiva triplicado de Solvencia Municipal.						
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de Cuentas Morosas por Plan de Pago										Hoja: 1 de: 1						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>										<input type="radio"/> Operaciones	0	9				
FECHA: Julio 2005										<input type="checkbox"/> Trasportes	0	2				
HECHO POR: Grupo de Investigación										<input type="checkbox"/> Revisiones	0	0				
										<input type="checkbox"/> Demoras	0	0				
										<input type="checkbox"/> Archivos	0	2				
										<input type="checkbox"/> Combinados	0	1				
										TOTAL	0	14				
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar	
1	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Solicita financiamiento a través de Plan de Pago presentando el Estado de Cuenta al Auxiliar.							
2	0	5	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Llena la Solicitud de Plan de Pago en donde se establece la cantidad de cuotas y lo firma el Auxiliar y el Contribuyente.							
3	0	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Fotocopia tanto la solicitud como el Estado de Cuenta y entrega al Contribuyente.							
4	1	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Archiva originales de Estados de Cuenta y Solicitud de Plan de Pago.							
5	0	3	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Elabora y sella el Plan de Pago de acuerdo a lo pactado en la Solicitud.							
6	2	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Se traslada hacia donde el Jefe de Recuperación de Mora para solicitar firma de autorización para el Plan de Pago.							
7	1.5	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Fotocopia el Plan de Pago para entregar al Contribuyente y original lo archiva para llevar el control de pago de las cuotas.							
8	0	0	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Cuando paga cuota (s) presenta el Plan de Pago.							
9	0	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Recibe Plan de Pago y busca original en archivo para revisar el control de pagos							
10	1	8	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Elabora recibo en el Sistema para enviar el cobro a Colecturía.							
11	3	1	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuyente: Se traslada a Colecturía para Cancelar lo establecido; luego vuelve a Recuperación de Mora para entregar recibo.							
12	0	2	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Realiza las respectivas descargas, anota el # de recibo para llevar el registro de Ingresos en el Sistema y de forma manual.							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Nacimiento										Hoja: 1 de: 1					
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla										RESUMEN DE PASOS					
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano										Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia		
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación										O Operaciones	3	4	1		
										⇒ Trasportes	1	0	-1		
										□ Revisiones	1	0	-1		
										D Demoras	0	0	0		
										∇ Archivos	1	1	0		
										<input type="checkbox"/> Combinados	0	1	1		
TOTAL										6	6	0			
Paso N°	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	9	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usuario: Se presenta a la Alcaldía a solicitar Asentamiento de recién nacido.						
2	0	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Auxiliar: Solicita y revisa documentación del Usuario requerida. En caso de que el niño (a) haya nacido en Clínica, Hospital o atendido por Partera autorizada continua paso 3, de lo contrario el Usuario debe presentarse con el niño (a) y 2 testigos para hacer constar que este nació en casa y luego llena solicitud.						
3	0	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Toma plantares al niño (a) en formato que ya posee la unidad, solicita información de los padres y llena Hoja Estadística.						
4	0	10	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Procede al Asentamiento e informa a los interesados el día que puede retirar la Partida de Nacimiento.						
5	2	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar: Archiva Partida para su posterior entrega.						
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Matrimonio									Hoja: 1 de: 1						
EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla									RESUMEN DE PASOS						
DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano									Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia			
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/> FECHA: Julio 2005 HECHO POR: Grupo de Investigación									O Operaciones	2	2	0			
									⇨ Trasportes	2	1	-1			
									<input type="checkbox"/> Revisiones	0	0	0			
									D Demoras	0	0	0			
									∇ Archivos	1	1	0			
									<input checked="" type="checkbox"/> Combinados	1	1	0			
									TOTAL	6	5	-1			
Paso Nº	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	6	4	<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>	Usuario: Se presenta al Departamento de Registro Familiar para solicitar la inscripción de Acta de Matrimonio y presenta el Testimonio de Escritura que consta que se ha casado.						
2	0	5	<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>	Encargado: Recibe y revisa documentación. Si todo está completo da fecha aproximada de inscripción de Partida.						
3	0	10	<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>	Encargado: Procede a elaborar Asentamiento de Partida de Matrimonio y envía a Jefe.						
4	0	2	<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>	Encargado: Archiva Partida para su posterior entrega.						
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							
			<input checked="" type="checkbox"/>	⇨	<input type="checkbox"/>	D	∇	<input type="checkbox"/>							

MÉTODO ASME SITUACIÓN PROPUESTA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Divorcio	Hoja: 1 de: 1
---	---------------

EMPRESA: Alcaldía Municipal de Santa Tecla	RESUMEN DE PASOS			
---	------------------	--	--	--

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano	Símbolo	Actual	Propuesto	Diferencia
---	---------	--------	-----------	------------

ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Operaciones	5	4	-1
FECHA: Julio 2005	<input type="checkbox"/> Revisión	1	0	-1
HECHO POR: Grupo de Investigación	<input type="checkbox"/> Demoras	0	0	0
	<input type="checkbox"/> Archivos	0	1	1
	<input type="checkbox"/> Combinados	0	1	1
	TOTAL	8	6	-2

Paso No	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Trasporte	Revisión	Demora	Archivo	Combinado	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO (Qué se hace y por quién)	Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
1	0	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Encargado: Recibe y revisa Oficio de Divorcio que envía el Juzgado.						
2	3	24.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Busca Partida de Matrimonio en el Libro de Registro de Partidas.						
3	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Llena Cuadro Estadístico de acuerdo a Oficio.						
4	0	0.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Realiza la marginación de la Partida de Matrimonio.						
5	0	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Encargado: Elabora el Asiento del Acta de Divorcio y lo archiva						
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

ANEXO 12.
DIAGRAMA OTIDAR
SITUACIÓN PROPUESTA

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro Tributario					PÁGINA: 2					DE: 2						
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos					FECHA: Julio 2005											
PROCEDIMIENTO: Calificación de Inmuebles																
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	⊖	Tiempo Consumido (en minutos)				TOTAL			%	
								Contribuyente	Encargado de R.I.	Secretaría Municipal	Auxiliar	TIEMPO (MIN.)				
											TO	TD	TT			
8	Califica el Inmueble y emite Resolución.	•							2				2		2	0.20%
		•														
9	Envía Resolución para firma a Secretaría Municipal		•						1					1	1	0.10%
10	Firma Resolución y devuelve a Registro Tributario.	•	•							960			960		960	96.80%
11	Entrega Resolución a Contribuyente, de existir tasas pendientes de pago le informa que debe cancelarlas en Colecturía.	•							1				1		1	0.10%
12	Firma de recibido la Resolución y paga en Colecturía o decide pagar después.	•							3				3		3	0.30%
13	Actualiza la cuenta del registro del Inmueble en el Sistema.	•							0.5				0.5		0.5	0.05%
14	Elabora expediente y archiva.	•				•						2	2		2	0.20%
TOTAL		13	4	0	0	1	2	6	24	960	2	991	1	992	100.00%	

FÓRMULA

EFICIENCIA DE TRABAJO = [TO/(TO + TD)]* 100

EFICIENCIA DE TRABAJO = [991/(991 + 1)]*100 = 99.90%

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro Tributario				PÁGINA: 1				DE: 1												
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos																				
PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Establecimientos				FECHA: Julio 2005																
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)					TOTAL							
								Contri- buyente	Encar- gado RE	Auxi- liar	Secre- tario	Inspec- tores	TIEMPO (MIN.)			%				
								TO	TD	TT										
1	Solicita en Registro Tributario información sobre requisitos para inscripción de Negocio.	•																		
2	Informa al Contribuyente sobre los requisitos y documentación requerida y entrega formulario de inscripción.	•							5					5		5				0.06%
3	Presenta documentación requerida.	•						0.5						0.5		0.5				0.01%
4	Recibe y revisa la documentación y emite recibo de pago para inscripción en caso de Sociedades.					•			15					15		15				0.19%
5	Cancela inscripción en Colecturía en caso de Sociedades.	•	•					3						3		3				0.04%
6	Entrega documentación de Establecimientos y Expediente de Contribuyentes a Inspectores.	•							0.5					0.5		0.5				0.01%
7	Reciben documentación y realizan Inspección en campo.	•										0.5	0.5	0.5	0.5	0.5				0.01%
8	Elaboran Informe y remiten a Registro de Establecimientos.	•	•									80	80	80	80	80				1.00%
9	Reciben Informe y Expediente e introduce datos al Sistema.	•							10					10		10				0.12%
10	Emite Resolución y entrega a Jefe del Depto. y Secretario Municipal para firma.	•	•						22					22		22				0.28%
11	Recibe y firma Resolución y lo remite a Inspectores.	•									7200		7200		7200		7200			90.66%
12	Reciben Resolución y notifican personalmente al Contribuyente para entregar una copia y devuelven a Encargado de R. de E.	•											119	119		119				1.50%
13	Recibe Expediente para completar y lo archiva	•				•			4					2	2	4				0.08%
TOTAL		16	6	0	0	1	1	3.5	51.5	5	7202	680	7937	5	7942					100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[7937 / (7937 + 5)] * 100 = 99.94\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro Tributario				PÁGINA: 1				DE: 1						
PROCESO: Registro de Inmuebles y Establecimientos				FECHA: Julio 2005										
PROCEDIMIENTO: Inspección para Calificación de Establecimientos				Tiempo Consumido (en minutos)						TOTAL				
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	∇	○	Contribuyente	Encargado de R.E.	Inspectores	TIEMPO (MIN.)			%
											TO	TD	TT	
1	Reciben documentación de Contribuyentes para realizar Inspección.	•								1	1		1	0.17%
2	Clasifican documentación según dirección por Inspección.	•								30	30		30	5.04%
3	Realizan verificación de datos, en caso de existir diferencias notifica al solicitante.						•			480	480		480	80.66%
4	Proporciona documentación faltante.	•						2			2		2	0.34%
5	Realizan Informe para calificación de Establecimientos.	•								80	80		80	13.45%
6	Remiten el Expediente e Informe a Registro Tributario para calificación.		•							1		1	1	0.17%
7	Recepciona Expediente e Informe para registro del Establecimiento.	•							1		1		1	0.17%
TOTAL		5	1	0	0	0	1	2	1	592	594	1	595	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[594 / (594 + 1)] * 100 = 99.83\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes					PÁGINA: 1			DE: 1					
PROCESO: Registro de Cobro de Tasas e Impuestos					FECHA: Julio 2005								
PROCEDIMIENTO: Control de Pagos por Tasas e Impuestos									Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL		
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Contribuyente	Auxiliar de Cuentas Corrientes	TIEMPO (MIN.)			%
										TO	TD	TT	
1	Toma número y espera ser atendido.	•						5		5		5	12.50%
2	Atiende al Contribuyente por orden y le pregunta el trámite que desea realizar.	•							1	1		1	2.50%
3	Pregunta al Contribuyente código de cuenta o nombre del Propietario o Empresa.	•							1	1		1	2.50%
4	Revisa en el Sistema la información proporcionada por el Contribuyente para verificar pagos.			•					2		2	2	5.00%
5	Inicia elaboración de Estados de Cuenta.	•							3	3		3	7.50%
6	Decide pagar o no.	•						1		1		1	2.50%
7	Emite recibo si Contribuyente decide pagar.	•							2	2		2	5.00%
8	Ingresa al Sistema abono de todas las cuentas de los Inmuebles y Establecimientos al final del día.	•							22	22		22	55.00%
9	Archiva al final del día toda la documentación.					•			3		3	3	7.50%
TOTAL		7	0	1	0	1	0	6	34	35	5	40	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[35 / (35 + 5)] * 100 = 87.50\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Cuentas Corrientes				PÁGINA: 1				DE: 1							
PROCESO: Registro de Cobro de Tasas e Impuestos															
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Avisos de Cobro				FECHA: Julio 2005											
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	⊗	Tiempo Consumido (en minutos)				TOTAL			
								Auxiliar de C.C.	Jefe de C.C.	Jefe .de R. de M.	Tesorero Municipal	TIEMPO (MIN.)			%
												TO	TD	TT	
1	Elabora Avisos de Cobro para enviar a Recuperación de Mora.	•						8				8		8	61.54%
2	Firman y sellan Avisos de Cobro.	•							1		2	3		3	23.08%
3	Envía Avisos de Cobro a Recuperación de Mora.		•					1					1	1	7.69%
4	Recibe Avisos de Cobro y firma y sella memorándums.	•								1		1		1	7.69%
TOTAL		4	1	0	0	0	0	9	1	2	1	12	1	13	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[12 / (12 + 1)] * 100 = 92.31\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora				PÁGINA: 1				DE: 1							
PROCESO: Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos				FECHA: Julio 2005											
PROCEDIMIENTO: Cancelación de Cuentas Morosas															
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	□	Tiempo Consumido (en minutos)				TOTAL			
								Jefe de Recuper. de Mora	Notificadores	Auxiliar	Contribuyente	TIEMPO (MIN.)			%
								TO	TD	TT					
1	Recibe y clasifica los Avisos de Cobro por Colonias.	•						10				10		10	4.90%
2	Proporciona Avisos de Cobro a Notificadores para que estos realicen las respectivas entregas a los Contribuyentes morosos.	•						5				5		5	2.40%
3	Se transportan a las diferentes Colonias para hacer entrega de los respectivos Avisos de Cobro, donde solicitan la firma y # de teléfono de la persona que recibe el Aviso de Cobro.	•	•						180			180		180	89.00%
4	Cuando se presenta a Recuperación de Mora el Contribuyente para cancelar la cta. morosa totalmente, el Auxiliar por medio del Sistema elabora el recibo y lo envía a Colecturía.	•								5		5		5	2.40%
5	Se traslada a Colecturía, entrega la cantidad de dinero, ya sea en efectivo o cheque y recibe el recibo de cancelación. Luego regresa al Depto. de Recuperación de Mora para presentar el recibo.	•	•								1		1	1	0.40%
6	Anota el número de recibo de cancelación que entrega el Contribuyente y hace la descarga pertinente de lo cancelado tanto en el Sistema como manualmente.	•								2		2		2	0.90%
TOTAL		6	2	0	0	0	0	15	180	7	1	202	1	203	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[202 / (202 + 1)] * 100 = 99.50\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Recuperación de Mora				PÁGINA: 2				DE: 2						
PROCESO: Recuperación de Mora de Tasas e Impuestos				FECHA: Julio 2005										
PROCEDIMIENTO: Control de Cuentas Morosas por Plan de Pago														
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	⊗	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL				
								Contribuyente	Auxiliar	TIEMPO (MIN.)				
								TO	TD	TT	%			
11	Se traslada a Colecturía para cancelar lo establecido; luego vuelve a Recuperación de Mora para entregar recibo.		•					1			1	1	4.00%	
12	Realiza las respectivas descargas, anota el # de recibo para llevar el registro de Ingresos en el Sistema y de forma manual.	•							2		2	2	8.00%	
TOTAL		9	2	0	0	2	1	1	24		22	3	25	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[22/(22 + 3)]*100 = 88.00\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1						
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA: Julio 2005										
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Nacimiento								Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL				
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL				
								Usuario	Auxiliar	TIEMPO (MIN.)			%	
								TO	TD	TT				
1	Se presenta a la Alcaldía a solicitar Asentamiento de recién nacido.	•						1		1		1	5.00%	
2	Solicita y revisa documentación del Usuario requerida. En caso de que el niño (a) haya nacido en Clínica, Hospital o atendido por Partera autorizada continua paso 3, de lo contrario el Usuario debe presentarse con el niño (a) y 2 testigos para hacer constar que este nació en casa y luego llena solicitud.						•		3		3	3	15.00%	
3	Toma plantares al niño (a) en formato que ya ya posee la unidad, solicita información de los padres y llena Hoja Estadística.	•							5		5	5	25.00%	
4	Procede al Asentamiento e informa a los interesados el día que puede retirar la Partida de Nacimiento.	•							10		10	10	50.00%	
5	Archiva Partida para su posterior entrega.					•			1		1	1	5.00%	
TOTAL		4	0	0	0	1	1	1	19		19	1	20	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[19 / (19 + 1)] * 100 = 95.00\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano							PÁGINA: 1			DE: 1				
PROCESO: Registro Ciudadano							FECHA: Julio 2005							
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Matrimonio														
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	□○	Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL				
								Usuario	Encargado	TIEMPO (MIN.)			%	
TO	TD	TT												
1	Se presenta al Departamento de Registro Familiar para solicitar la inscripción de Acta de Matrimonio y presenta el Testimonio de Escritura que consta que se ha casado.	•						4		4		4	19.00%	
2	Recibe y revisa la documentación. Si todo está completo da fecha aproximada de inscripción de Partida.						•		5		5		5	23.90%
3	Procede a elaborar Asentamiento de Partida de Matrimonio y envía a Jefe.	•							10		10		10	47.60%
4	Archiva Partida para su posterior entrega.		•				•		2		2		2	9.50%
TOTAL		2	1	0	0	1	1	4	17	19	2	21	100.00%	

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[19/(19 + 2)] * 100 = 90.48\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1						
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA: Julio 2005										
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Divorcio														
No.	Descripción de Actividad	O	⇒	□	D	▽	⊖	Tiempo Consumido (en minutos)			TOTAL			
								Encargado			TIEMPO (MIN.)			%
									TO	TD	TT			
1	Recibe y revisa Oficio de Divorcio que envía el Juzgado.						•	2			2		2	5.88%
2	Busca Partida de Matrimonio en el Libro de Registro de Partidas.						•	25			25		25	73.53%
3	Llena Cuadro Estadístico de acuerdo a Oficio.						•	1			1		1	2.94%
4	Realiza la marginación de la Partida de Matrimonio.						•	0.5			0.5		0.5	1.47%
5	Elabora el Asiento del Acta de Divorcio y lo archiva.						•	5.5			5.5		5.5	16.18%
TOTAL		4	0	0	0	1	1	34			34	0	34	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[34 / (34 + 0)] * 100 = 100.00\%$

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1							
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA: Julio 2005											
PROCEDIMIENTO: Asentamiento de Acta de Defunción								Tiempo Consumido (en minutos)		TOTAL					
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	○	Usuario	Encargado de defunciones	TIEMPO (MIN.)			%		
										TO	TD	TT			
1	Solicita Acta de Defunción presentando los documentos de la persona fallecida.	•						1		1			5.00%		
2	Revisa documentos y llena Cuadro Estadístico.						•		2			2	10.00%		
3	Indica fecha de entrega de la Partida de Defunción.	•							1			1	5.00%		
4	Procede a elaborar Acta de Defunción. Si el fallecido es del Municipio continúa paso 5, de lo contrario paso 6.	•							10			10	50.00%		
5	Cancela Partida de Nacimiento y Cédula de Identidad Personal (antiguas).	•							5			5	25.00%		
6	Envía informe a la Alcaldía de donde es originario el fallecido.		•						0			0	0.00%		
7	Entrega Partida de Defunción al cumplirse el tiempo estipulado para entrega.	•							1			1	5.00%		
TOTAL		5	1	0	0	0	1	1	19			20	0	20	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = [20/(20 + 0)]*100 = 100.00%

DIAGRAMA OTIDAR SITUACIÓN PROPUESTA

DEPARTAMENTO: Registro del Estado Familiar y Ciudadano				PÁGINA: 1				DE: 1						
PROCESO: Registro Ciudadano				FECHA: Julio 2005										
PROCEDIMIENTO: Extensión de Certificaciones de Partidas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción														
No.	Descripción de Actividad	○	⇒	□	D	▽	□○	Tiempo Consumido (en minutos)			TOTAL			
								Usuario	Encargado	Jefe del Departamento	T(MIN)			%
											TO	TD	TT	
1	Solicita Certificación requerida haciendo uso del formato establecido.	•						3			3		3	17.65%
2	Entrega formato de Solicitud de la Certificación a Encargado.	•						1			1		1	5.88%
3	Recepciona en ventanilla el formato de solicitud de Certificación.	•							1		1		1	5.88%
4	Procede a la búsqueda de la Partida en el Sistema.	•							2		2		2	11.77%
5	Indica al Usuario que cancele en Caja la Certificación.	•							1		1		1	5.88%
6	Cancela el valor de la Certificación de Partida en Caja.	•						5			5		5	29.42%
7	Emite la Partida a través del Sistema.	•							1		1		1	5.88%
8	Pasa la Certificación de Partida a Jefe del Departamento para firma.	•							1		1		1	5.88%
9	Firma la Certificación de Partida.	•								1	1		1	5.88%
10	Entrega Certificación de Partida al Usuario.	•							1		1		1	5.88%
TOTAL		10	0	0	0	0	0	9	7	1	17	0	17	100.00%

EFICIENCIA DE TRABAJO = $[17 / (17 + 0)] * 100 = 100.00\%$

ANEXO 13.
MANUAL DE CALIDAD

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA



MANUAL DE CALIDAD

PRIMERA EDICIÓN

Referencia: Normas de Calidad ISO 9000 y 9001 versión 2000.

Con copia controlada a: Concejo Municipal, Alcalde, Gerente General, Director del Comité de Gestión de Calidad, Jefe de Registro Tributario, Jefe de Cuentas Corrientes, Jefe de Recuperación de Mora y Jefe de Registro del Estado Familiar y Ciudadano.

Fecha de entrega: Septiembre de 2005.

ELABORACIÓN		REVISIÓN		APROBACIÓN	
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma
Grupo de Investigación					
Fecha: Septiembre de 2005		Fecha:		Fecha:	



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO:

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 0

DE: 20

ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD

CONTENIDO	PÁGINA
CAPÍTULO 1. Generalidades de la Institución	1
1.1 Presentación Institucional	1
1.2 Misión y Visión Institucional	1
1.3 Prestación de servicios	1
1.4 Estructura organizativa	2
CAPÍTULO 2. Objeto del Manual de Calidad	3
CAPÍTULO 3. Alcance del SGC y terminología básica	3
3.1. Alcance del SGC	3
3.2. Terminología básica	3
CAPÍTULO 4. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	6
4.1. Requisitos Generales	6
4.2. Requisitos de documentación	6
CAPÍTULO 5. Responsabilidad de la Dirección	8
5.1. Compromiso de la Dirección	8
5.2. Enfoque al cliente	8
5.3. Política de calidad	9
5.4. Planificación	9
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	11
5.6. Revisión por la Dirección	12
CAPÍTULO 6. Gestión de los Recursos	13
6.1. Provisión de los Recursos	13
6.2. Recursos Humanos	13
6.3. Infraestructura	14
6.4. Ambiente de trabajo	14
CAPÍTULO 7. Realización del producto (servicio)	14
7.1. Planificación de la realización del servicio	14
7.2. Procesos relacionados con el usuario	15
7.3. Diseño y desarrollo	15
7.4. Compras	16
7.5. Producción y prestación del servicio	16



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO:

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 0

DE: 20

ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD

CONTENIDO	PÁGINA
CAPÍTULO 8. Medición, análisis y mejora	17
8.1. Generalidades	17
8.2. Seguimiento y medición	18
8.3. Control del servicio no conforme	19
8.4. Análisis de datos	19
8.5. Mejora	20
ANEXOS	
1. Ubicación del Comité de Gestión de Calidad en la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla	
2. Índice general de Documentos y Procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 1

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 1

DE: 20

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

1.1. Presentación Institucional

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla es una Institución pública que está al servicio de la comunidad, para garantizar el desarrollo local manteniendo un orden, seguridad, tranquilidad y un Municipio libre de riesgos.

La Alcaldía está ubicada en: 1^{ra}. Calle Poniente y 2^{da}. Av. Sur N^o. 2-1, Santa Tecla, Departamento de La Libertad; su Página Web es: www.amst.gob.sv y su número de teléfono es: 2210-1200.

1.2. Misión y Visión Institucional

En cuanto a la Misión y Visión fueron elaboradas de acuerdo a la naturaleza de la Institución, por parte de los responsables de la misma.

La Misión refleja la razón de ser de la Institución, identificando su compromiso público para satisfacer las necesidades fundamentales de la ciudadanía tecleña.

La Misión es:

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

En la Visión se expresa lo que se quiere llegar a ser, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos de la Institución, la cual se cita a continuación: "Hacer de Santa Tecla un Municipio moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita dar seguridad y una vida digna, sustentable y sostenible a sus habitantes."

1.3. Prestación de Servicios

Los Servicios que presta la Alcaldía son:

- Aseo público
- Alumbrado público
- Disposición final de desechos sólidos
- Mercados y Cementerios Municipales
- Pavimentación y mantenimiento de calles



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 1

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 2

DE: 20

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- Extensión de Certificaciones de Partidas y Asentamiento de Actas de: Nacimiento, Matrimonio, Divorcio y Defunción (*Servicio Estratégico*)
- Registro de Inmuebles y Establecimientos (*Servicio Estratégico*)
- Gestión de cobro de Tasas e Impuestos (*Servicio Estratégico*)
- Estacionamientos y parquímetros
- Mantenimiento de zonas verdes y de esparcimiento
- Mantenimiento de Parques.

1.4. Estructura organizativa

La Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla está integrada por tres niveles: Nivel de Decisión, Nivel de Dirección y Nivel Operativo.

El Nivel de Decisión está conformado por la Alta Dirección: Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General, los cuales son responsables de tomar las decisiones trascendentales para la Gestión Municipal.

El Nivel de Dirección lo conforman las siguientes Gerencias:

- Gerencia Financiera
- Gerencia de Ingeniería Municipal
- Gerencia de Participación Ciudadana y Promoción Social
- Gerencia de Medio Ambiente
- Gerencia de Planificación y Cooperación

Bajo el mando del Nivel de Dirección se encuentran diferentes unidades que representan el Nivel Operativo. Es importante denotar que el presente Manual aplica únicamente al Nivel de Decisión y a las unidades que prestan los Servicios Estratégicos en la Alcaldía que son:

- Registro del Estado Familiar y Ciudadano
- Registro Tributario
- Cuentas Corrientes
- Recuperación de Mora



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA**

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO: 2 y 3

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 3

DE: 20

CAPÍTULO 2. OBJETO DEL MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO 3. ALCANCE DEL SGC Y TERMINOLOGÍA BÁSICA

CAPÍTULO 2. OBJETO DEL MANUAL DE CALIDAD

Este Manual contiene la descripción del SGC para la prestación de los Servicios Estratégicos (S.E.) de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, bajo el Modelo de la Norma ISO 9001/2000.

Este debe ser aplicado por todas las personas involucradas en la prestación de los S.E. para asegurar la eficacia del SGC.

Así mismo, permite garantizar la Calidad y Excelencia de los S.E. logrando así una plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

CAPÍTULO 3. ALCANCE DEL SGC Y TERMINOLOGÍA BÁSICA

3.1. Alcance del SGC

El Alcance del SGC comprende los PROCESOS que se llevan a cabo para la consecución de los S.E. y son:

- Registro de Inmuebles y Establecimientos
- Registro de cobro de Tasas e Impuestos
- Recuperación de Mora
- Registro Ciudadano

Este alcance incluye las interrelaciones que existen entre los 3 primeros procesos.

3.2. Terminología básica del SGC

Para efectos de comprender de mejor manera el SGC, se detallan a continuación los términos básicos con sus respectivas definiciones, los cuales se consideran importantes para la adecuada interpretación de este Manual.

TÉRMINOS BÁSICOS

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.



ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO: 3

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 4

DE: 20

CAPÍTULO 3. ALCANCE DEL SGC Y TERMINOLOGÍA BÁSICA

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de una organización en lo relativo a la calidad.

Calidad: Grado en que un conjunto de características y propiedades de un producto/servicio cumplen con los requisitos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto, ya sea el consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Manual de la calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo un conjunto de actividades o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados.



ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO: 3

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:

PÁGINA: 5

DE: 20

CAPÍTULO 3. ALCANCE DEL SGC Y TERMINOLOGÍA BÁSICA

Producto/servicio: El resultado de un proceso. El concepto producto incluye servicios, software, materiales procesados o la combinación de ellos. Puede ser tangible, intangible o la combinación de ambos.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto/servicio.

Proyecto: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, costos y recursos.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad.

Organización: Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción de los usuarios: Percepción de los usuarios sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 4

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PÁGINA: 6

DE: 20

CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El SGC contribuye a incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla a través del análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios, definiendo los procesos y su control necesarios para brindar servicios aceptables a los usuarios.

Además, el SGC proporciona confianza tanto a la Institución como a sus usuarios, de su capacidad para brindar servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente.

4.1. REQUISITOS GENERALES

Para satisfacer las Políticas de Calidad, lograr los Objetivos de Calidad y asegurar que los servicios que presta la Alcaldía son conformes con los requisitos de los usuarios, se ha establecido, documentado e implementado un SGC, cuyas directrices se definen en el presente Manual de Calidad.

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla se responsabiliza de mantener y mejorar continuamente la eficacia de dicho Sistema, para ello se:

- ✦ Identificar los procesos, su secuencia, interacción y aplicación en toda la organización.
- ✦ Determinar los criterios y métodos para la operación y control de la eficacia de los procesos.
- ✦ Asegura la disponibilidad de recursos (Gestión de Recursos apartado 6) e información necesaria para la operación, seguimiento, medición, análisis y mejora continua.
- ✦ Implementan las acciones necesarias para lograr los resultados planificados.

4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. Generalidades

La documentación que forma parte del SGC incluye:

- Manual de Calidad {
 - Políticas de Calidad
 - Objetivos de Calidad
 - Procedimientos documentados



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 4

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PÁGINA: 7

DE: 20

CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Documentos requeridos por la Institución para la operación y control eficaz de sus procesos.
- Registros de Calidad

4.2.2. Manual de Calidad

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla posee y mantiene este Manual de Calidad, ya que define el Alcance del SGC, la Política, Objetivos de Calidad y contiene las reglas generales para cada actividad de la Institución que se describen detalladamente en los Procedimientos Operativos (PRO) y los Procedimientos de Calidad (PRC).

4.2.3. Control de los documentos

En este apartado se indica el procedimiento PRC-01 "Control de los documentos" para llevar el control necesario del SGC, en el procedimiento se detalla la sistemática para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su edición.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario así como la reprobación.
- Identificar los cambios y el estado de revisión actual de los documentos por parte del Director del Comité de Calidad.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables.
- Asegurar que se identifican los documentos de origen externo (Código Municipal, Ordenanzas Municipales, entre otras Leyes) y que se controla su distribución.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 4 y 5

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

PÁGINA: 8

DE: 20

**CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

4.2.4. Control de los registros

En el procedimiento PRC-02 "Control de los registros" se establece la metodología para identificar, recoger, codificar, acceder a, archivar, guardar, mantener al día y dar un destino final a los registros de la calidad. Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos especificados y el funcionamiento efectivo del SGC.

Todos los registros de la calidad son legibles y están guardados y conservados de forma que puedan recuperarse fácilmente, y en unas instalaciones que proporcionen un entorno adecuado para evitar el deterioramiento, el daño o su pérdida.

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la Dirección

La Alta Dirección de la Alcaldía está comprometida con el desarrollo e implementación del SGC, establecido en el presente Manual, donde se refleja el cumplimiento de los estándares de calidad en los S.E. que los usuarios demandan. Además, el SGC está basado en la prevención de fallas que se presentan en el momento de prestar el servicio. Por lo que la Alta Dirección lleva a cabo la implementación de acciones preventivas y/o correctivas para garantizar la mejora continua de la eficacia del SGC.

Así mismo, la Alta Dirección se compromete a:

- Sensibilizar a todo el personal de la importancia de satisfacer los requisitos de los usuarios.
- Establecer y aprobar la política y los objetivos de calidad.
- Realizar las revisiones del SGC.
- Proveer los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema.

5.2. Enfoque al cliente

La Alta Dirección de la Alcaldía es responsable de asegurar que las necesidades y expectativas de los usuarios son definidas, se convierten en Requisitos y se satisfacen (ver apartado 7.2.1 y 8.2.1).



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 5

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

PÁGINA: 9

DE: 20

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.3. Política de Calidad

La Política de Calidad establecida para los S.E. de la Alcaldía de Santa Tecla cubre los siguientes aspectos:

- Satisfacción de los usuarios
- Satisfacción y motivación del cliente interno
- Competitividad
- Mejora continua
- Implicación de todo el personal
- Mejora de relaciones con clientes y proveedores

La Alta Dirección es responsable también de difundir la Política de Calidad en las diferentes unidades involucradas en los S.E. de la Institución y de su continua revisión para que se adecue a los propósitos planteados.

Dicha Política es:

"ESTAMOS COMPROMETIDOS A MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS QUE CONLLEVAN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA BAJO LA NORMA ISO 9001/2000 PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CIUDADANOS".

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la Calidad

Los Objetivos de Calidad son establecidos anualmente, después de revisar la eficacia del SGC, ya que el resultado de la misma conlleva a su definición. Estos objetivos son medibles y coherentes con las Políticas de Calidad. Además, cumplen con el compromiso de la mejora continua y la satisfacción de los usuarios de los S.E.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 5

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

PÁGINA: 10

DE: 20

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Los Objetivos son:

FRASES CLAVES DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
❖ Mejora continua de la calidad de los procesos	❖ Incrementar la eficiencia de los Procesos a través del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua de los mismos.
❖ Norma ISO 9001/2000	❖ Asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001/2000 que son aplicables a la naturaleza de la Institución, a través de la realización de Auditorías Internas. ❖ Realizar evaluaciones periódicas dirigidas al personal con relación al funcionamiento del SGC para identificar las deficiencias del mismo y aplicar acciones correctivas y/o preventivas.
❖ Satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.	❖ Cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios (contribuyentes) brindando servicios de calidad para garantizar la satisfacción de los mismos. ❖ Realizar capacitaciones dirigidas al personal, con el fin de garantizar la calidad de los servicios estratégicos incrementando la satisfacción de los usuarios.

5.4.2. Planificación del SGC

La Alta Dirección realiza la planificación del SGC con el fin de cumplir los requisitos generarles (apartado 4.1); es decir, identificar y mantener los procesos necesarios para la prestación de los S.E., en donde se establecen los responsables de las actividades a realizar y los registros a elaborar con el fin de mantener la integridad del SGC cuando se efectúen cambios.

Es necesaria la revisión periódica por parte del Comité de Gestión de Calidad (apartado 5.6) y las Auditorías internas de Calidad (apartado 8.2.2).



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 5

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

PÁGINA: 11

DE: 20

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla establece un correcto flujo de responsabilidades y funciones para el desarrollo eficaz del SGC, lo cual permite fijar en toda la estructura de Recursos Humanos un proceso de mejora continua. La definición de autoridad y responsabilidades dentro de la Alcaldía están contempladas en el Manual de Organización y Manual de Funciones.

En el Organigrama se reflejan las líneas jerárquicas de autoridad que existen, cabe señalar que para la implementación del SGC se ha creado una nueva unidad llamada: "COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD", la cual desarrollará funciones de asesoría técnica para la Gerencia General.

Por otra parte, el Comité de Gestión de Calidad es el impulsor de la calidad en toda la Institución y se encarga de realizar el seguimiento del SGC mediante reuniones periódicas.

El Comité está integrado por:

- Gerente General
- Director del Comité de Gestión de Calidad
- Jefes de las unidades: Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Registro del Estado Familiar y Ciudadano.

La periodicidad de las reuniones del Comité será como mínima bimestral; siempre que el Director del Comité y el Gerente General lo crean conveniente, pueden realizar convocatorias extraordinarias. También puede solicitar una convocatoria uno de los Jefes que forman parte del Comité.

Dentro de los temas a tratar están:

- Revisión de objetivos de calidad
- Revisión de Informes de Auditorías internas



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 5

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

PÁGINA: 12

DE: 20

CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- Revisión y aprobación de acciones correctivas y preventivas
- Seguimiento del programa de capacitación
- Seguimiento de informes sobre la satisfacción de los usuarios y cualquier otro tema relacionado con el SGC

El Organigrama de la Alcaldía se presenta en el Anexo 1 de este Manual.

5.5.2. Representante de la Dirección

La Alta Dirección de la Alcaldía delega uno de sus miembros el cargo de Director de Calidad para la preparación, revisión y actualización del Manual de Calidad y le confiere toda la autoridad y responsabilidad para asegurar que:

- Se establece, implementen y mantienen los procesos necesarios para el SGC
- Informa a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora y se promueve la toma de conciencia de los requisitos del usuario en el personal involucrado en la prestación de los S.E.

5.5.2. Comunicación interna

La Alta Dirección asegura que se establecen los mecanismos para una correcta comunicación interna entre los diferentes involucrados en el desarrollo del SGC. Los canales de comunicación establecidos dentro de la Institución son:

- Memorándums de la Gerencia
- Reuniones de los Jefes de las diferentes unidades que conforman la Alcaldía Reuniones del Comité de Gestión de Calidad
- Carteleras de información
- Hojas de sugerencias de mejora
- Internet

5.6. Revisión de la Dirección

5.6.1. Generalidades

La Alta Dirección junto con el Comité de Gestión de Calidad se encargan de revisar el funcionamiento del SGC por lo menos una vez al año, con el fin de garantizar la mejora continua del mismo.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 5 y 6

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

PÁGINA: 13

DE: 20

**CAPÍTULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

5.6.2. Información para la revisión

Como información de entrada para la revisión del SGC se incluye:

- Análisis de los informes de las Auditoría internas
- Retroalimentación de los usuarios
- Desempeño de los procesos
- Estudio de las no-conformidades detectadas
- Estudio de las acciones correctivas y preventivas realizadas e implantadas
- Resultados de las acciones derivadas de revisiones anteriores
- Revisión del plan de formación
- Circunstancias cambiantes
- Recomendaciones para la mejora

5.6.3. Resultado de la revisión

La revisión del sistema se registra y en los informes se incluyen los resultados de la misma, que contemplan las acciones para:

- La mejora del SGC y sus procesos
- La mejora de los servicios en relación con los requisitos de los usuarios
- Las necesidades de recursos

CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de los Recursos

La Alta Dirección es responsable de identificar y cubrir las necesidades de recursos para mantener y mejorar los procesos del SGC y así lograr aún más la satisfacción de los usuarios.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

El personal de la Alcaldía involucrado en la realización de actividades que afectan la Calidad de los S.E., es competente según los requisitos del puesto que desempeñan establecidos en el Manual de Funciones y los expresados en la Norma ISO 9001/2000.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 6 Y 7

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

PÁGINA: 14

DE: 20

**CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)**

Además, el Recurso Humano está consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. Se conservan los registros adecuados relativos a la formación, habilidades y experiencia del personal (apartado 4.2.4).

6.3. Infraestructura

La Alcaldía Municipal de Santa Tecla posee una infraestructura adecuada para los diferentes servicios que brinda; aunque algunos espacios de trabajo son pequeños, no obstaculizan la buena prestación de los S.E. Las instalaciones son modernas y algunos equipos de cómputo que se utilizan se encuentran desfasados, pero poco a poco se modernizan para mejorar la prestación de los servicios.

6.4. Ambiente de trabajo

La Alta Dirección determina y gestiona el ambiente de trabajo a través de factores humanos y físicos del entorno (condiciones físico ambientales: iluminación, temperatura, ruido, limpieza, colores, entre otros) que son necesarios para que los trabajadores realicen correctamente su trabajo y así lograr la mejor consecución de los S.E.

CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)

7.1. Planificación de la realización del servicio

Los Jefes de cada unidad planifican y desarrollan los procesos que se realizan para la prestación de los S.E. tomando en cuenta los objetivos de calidad y los requisitos del servicio.

Así mismo, es responsable de velar para que el personal cuente con los recursos necesarios, con el fin de brindar un servicio eficiente e integral. Para ello es necesario presentar de manera adecuada el resultado de esta planificación para la metodología de operación de la Institución; es decir, un Documento (apartado 4.2.2) que especifique los procesos de realización de los S.E., el cual debe incluir:



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA**

MANUAL DE CALIDAD

CAPÍTULO: 7

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

PÁGINA: 15

DE: 20

CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)

- Los datos de entrada y salida de cada proceso
- Los objetivos de calidad y los requisitos del servicio
- Los recursos necesarios para la realización del proceso
- Las actividades de verificación y/o validación y sus criterios de aceptación
- La descripción de los registros que se complementan durante la realización del proceso

7.2. Procesos relacionados con el Usuario

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Los Jefes de las unidades que prestan los S.E. son los responsables de detectar las necesidades de los usuarios, identificando los requisitos del servicio especificados por el usuario, requisitos legales, los no especificados por el usuario y cualquier requisito adicional determinado por los responsables.

7.2.3. Comunicación con los usuarios

Los encargados de que se efectúe la realización de los S.E determinan e implementan mecanismos de comunicación con los usuarios, los que son relativos a:

- ✓ Información sobre los S.E., la cual es publicada en Brochures, Memoria de Labores, Página Web, Hojas volantes, entre otros.
- ✓ Preguntas, sugerencias, quejas, consultas y retroalimentación de los usuarios a través del Buzón de Sugerencias y Encuestas.

7.3. Diseño y desarrollo

Cuando surge la necesidad de crear un nuevo servicio y/o proyectos en la Alcaldía de Santa Tecla, la Alta Dirección planifica y controla el diseño y desarrollo de los mismos; por lo que se determina lo siguiente:

- ✓ Los elementos de entrada para el diseño
- ✓ Los resultados, revisión, verificación, validación y control de cambios del diseño y desarrollo de los servicios y/o proyectos.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 7

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

PÁGINA: 16

DE: 20

CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)

7.4. Compras

Cada Jefe de las unidades que prestan los S.E. se asegura que los productos utilizados como insumos cumplen con los requisitos. Para todo ello se:

- Identifican las necesidades de compra establecidas en el presupuesto anual.
- Se establece una lista de proveedores y las especificaciones detalladas para cada uno.
- Se asegura que las órdenes de compra son claras y fáciles de entender.
- Se verifica que los suministros satisfacen los requisitos de calidad.

Los procesos de compra están bajo el control de la UACI para asegurar que los suministros cumplen con los requisitos para cada servicio.

7.5. Producción y prestación del servicio

7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

Cada Jefe de las unidades que prestan los S.E. identifica y planifica los procesos para la consecución de los S.E. que afectan directamente a la Calidad. Estos procesos se efectúan en condiciones controladas que incluyen:

- La disponibilidad de información que especifique las características de los S.E.
- La disponibilidad de procedimientos específicos e instrucciones de trabajo donde sea necesario.
- La utilización y el mantenimiento del equipo para cada actividad
- La implantación de actividades de medición y seguimiento
- La implantación de actividades pos-servicio

7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

A través de la validación de los procesos para la prestación de los servicios se asegura que se van a alcanzar los resultados planificados.

Dicha validación se realiza mediante:



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 7 Y 8

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

PÁGINA: 17

DE: 20

**CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)
CAPÍTULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

- La revisión de los procesos
- Criterios definidos
- La calificación de los equipos y del personal
- La utilización de procedimientos y metodologías definidas
- Requisitos para los registros
- La revalidación

7.5.3. Identificación y trazabilidad

La Alcaldía establece la metodología y los medios para la identificación de los servicios, desde la detección de necesidades del mismo hasta la evaluación del grado de satisfacción de los usuarios.

La trazabilidad se consigue mediante el seguimiento de la evolución de las gestiones efectuadas por los usuarios.

7.5.4. Propiedad del cliente

La Alcaldía de Santa Tecla se asegura que el personal que presta los S.E. haga un buen uso de los documentos personales de los usuarios y maneje confidencialmente la información de los mismos.

En caso de la pérdida, deterioro o uso inadecuado de los documentos propiedad del usuario, se realiza el registro correspondiente y se comunica al usuario.

7.5.5. Preservación del producto

Todos los documentos utilizados en la prestación del servicio se mantienen íntegros durante la recepción, proceso interno y la entrega final al usuario.

Por otra parte, es responsabilidad del Director del Comité de Gestión de Calidad tener un control de los documentos utilizados para el SGC, además de su difusión y actualización.

8. Medición, análisis y mejora

8.1. Generalidades

La Alcaldía tiene definidas, planificadas e implantadas las actividades de medición y seguimiento necesarios para asegurar la conformidad de sus servicios, del SGC y para lograr la mejora continua. Además, se encuentran determinados los métodos y la utilización de Técnicas Estadísticas.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 8

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

PÁGINA: 18

DE: 20

CAPÍTULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Satisfacción de los usuarios

En la Alcaldía se realiza un seguimiento continuo del estado de satisfacción de los usuarios, el cual se obtiene a través de Encuestas y Buzón de Sugerencias. Con la información obtenida, se establecen los indicadores de calidad para cada servicio.

8.2.2. Auditoría interna

El Comité de Gestión de Calidad planifica y conduce auditorías internas de la calidad de acuerdo al procedimiento documentado PRC-03 "Auditoría Interna", con el fin de verificar si el SGC es conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001/2000 y si se ha implantado y actualizado de manera efectiva.

Está bajo la responsabilidad de los Auditores internos de la Institución realizar las auditorías de la calidad, quienes cumplen con los siguientes requisitos:

- ✓ Estar entrenados sobre la Norma ISO 9000 y 9001 versión 2000.
- ✓ Estar certificados como Auditores de calidad.

Las funciones que realizan los Auditores están contempladas en el Manual de Funciones de la Alcaldía de Santa Tecla.

Las auditorías internas de la calidad se programan en función de la naturaleza y de la importancia de la actividad sometida a auditoría.

El plan de auditorías se realiza anualmente y es aprobado por el Gerente General. Dichas auditorías se realizan como mínimo una vez al año.

Los resultados de las auditorías se registran y se transmiten al personal que tiene responsabilidad en el área auditada. El personal directivo responsable de esta área realiza lo más rápido posible las acciones correctivas de las deficiencias detectadas durante la auditoría.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

El Comité de Gestión de Calidad aplica los métodos apropiados para la medida y seguimiento de los procesos necesarios para satisfacer los requisitos de los usuarios y se hace uso de Indicadores de Calidad que permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 8

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

PÁGINA: 19

DE: 20

CAPÍTULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.2.1. Satisfacción de los usuarios

En la Alcaldía de Santa Tecla se establece y conservan los registros que prueben que se han realizado las mediciones y seguimiento a los servicios. Dichos registros muestran con claridad si el servicio ha superado o no las inspecciones de acuerdo a los criterios de aceptación definidos.

Los métodos utilizados para el seguimiento y medición son los siguientes:

- Actualización de Expedientes de usuarios y del Sistema de Base de Datos
- Reporte diario de usuarios atendidos por servicio
- Hoja de sugerencias para evaluar cada servicio
- Realización y análisis de Encuestas dirigidas a los usuarios

8.3. Control del servicio no conforme

Se cuenta con un procedimiento "Control de las no conformidades" PRC-04 que establece la sistemática para asegurar que cualquier servicio o producto no conforme con los requisitos especificados no se utilice o brinde de forma no intencionada. Este control incluye la identificación, documentación, evaluación y el tratamiento de las no conformidades.

Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas posteriormente.

A fin de detectar las no conformidades se hace uso de tres medios:

- a) Auditoría de la Calidad
- b) Sistema Participativo de Mejora de la Calidad
- c) Análisis de sugerencias y opiniones de los usuarios

8.4. Análisis de datos

Los Jefes de las unidades relacionadas con el SGC realizan un análisis de los datos e información obtenida sobre la conformidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios utilizando métodos y técnicas estadísticas para dicho análisis, éste se realiza cada tres meses.

El resultado del análisis de datos es proporcionado al Director del Comité de Gestión de Calidad para que éste evalúe el desarrollo y eficacia del SGC e identificar las áreas de mejora, entregando posteriormente un informe a la Alta Dirección de la Institución.



**ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA TECLA
MANUAL DE CALIDAD**

CAPÍTULO: 8

**APARTADO DE LA NORMA ISO 9001/2000:
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

PÁGINA: 20

DE: 20

CAPÍTULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora continua

La Alcaldía de Santa Tecla gestiona y planifica los procesos necesarios para la mejora continua del SGC mediante el Comité de Gestión de Calidad que es el órgano impulsor del sistema. En el Comité se aprueban los objetivos de calidad, los proyectos de mejora, entre otros, y se hace la planificación y seguimiento de los mismos. Todo esto con el fin de garantizar la satisfacción de los usuarios y lograr la eficacia total de los procesos desarrollados.

A través de las auditorías de la calidad, análisis de datos, acciones correctivas, acciones preventivas y revisiones del SGC por la Alta Dirección, se logra identificar las oportunidades de mejora.

8.5.2. Acción correctiva

En la Alcaldía se cuenta con el procedimiento "Acción Correctiva" PRC-05, con el objetivo de eliminar las causas potenciales de no conformidad.

Se implanta y registra cualquier cambio que surja a consecuencia de las acciones correctivas, determinando en el procedimiento los requisitos para:

- La identificación y revisión de las no conformidades
- Determinar las causas de no conformidad
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a presentarse.
- Determinar las acciones correctivas necesarias e implantarlas
- Registrar los resultados de las acciones adoptadas
- Revisar las acciones adoptadas

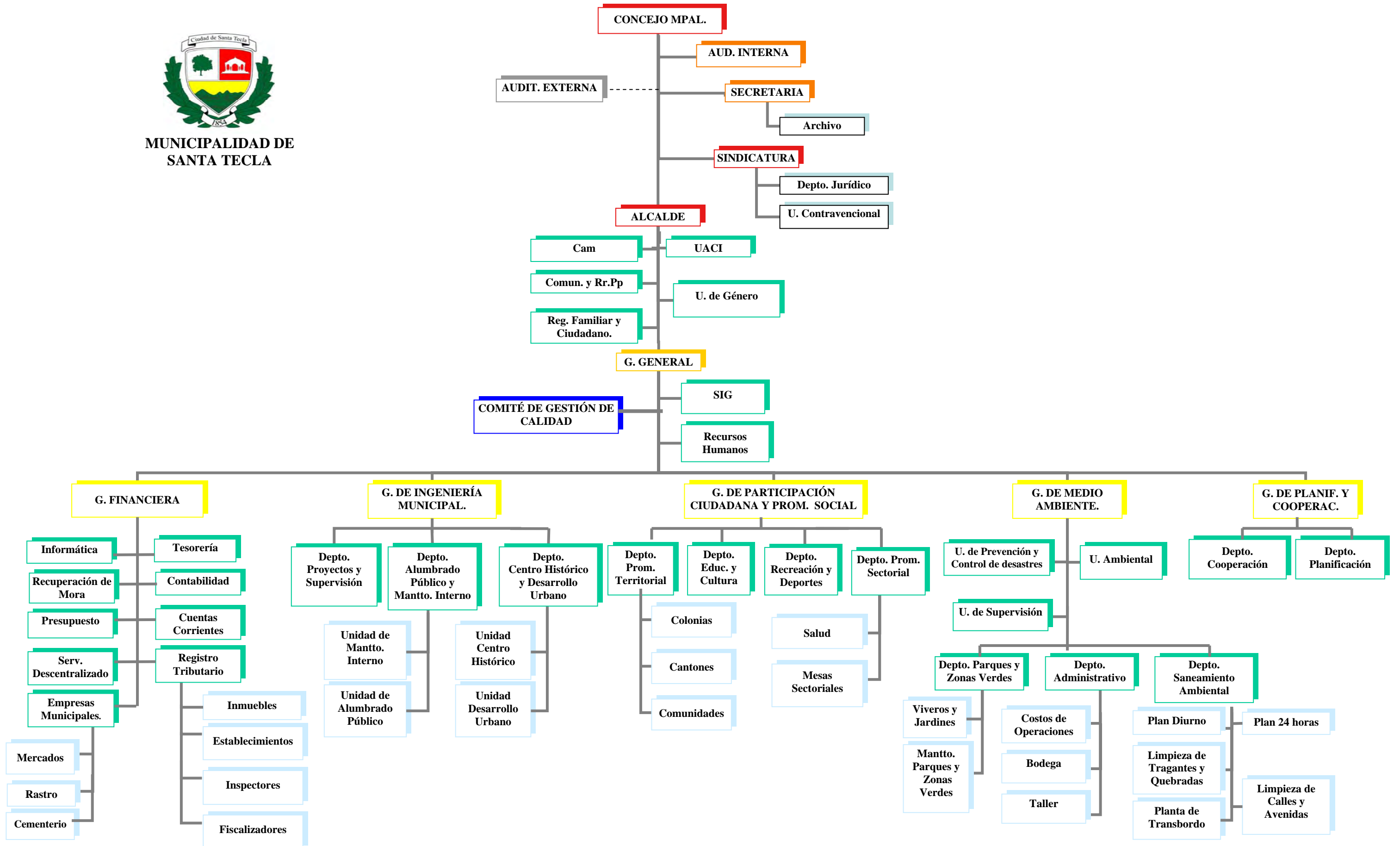
8.5.3. Acción preventiva

En el PRC-06 "Acción Preventiva" se definen los requisitos para:

- La identificación de las no conformidades potenciales y sus causas
- Determinar las acciones preventivas necesarias e implantarlas
- Registrar los resultados de las acciones adoptadas
- Revisar las acciones preventivas adoptadas

Todo ello con el fin de eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia.

ANEXO 1
UBICACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA



ANEXO 2

**ÍNDICE GENERAL DE DOCUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**

Código	Nombre
MAC	Manual de Calidad
MAO	Manual de Organización
MAPRO	Manual de Procedimientos Operativos
PRO	Nombre
PRO-01	Calificación de Inmuebles
PRO-02	Apertura de Cuenta de Establecimientos
PRO-03	Inspección de Establecimientos
PRO-04	Control de Pago de Tasas e Impuestos
PRO-05	Elaboración de Avisos de Cobro
PRO-06	Emisión de Solvencia Municipal
PRO-07	Control de Pago de Cuentas Morosas
PRO-08	Asentamiento de Acta de Nacimiento
PRO-09	Asentamiento de Acta de Matrimonio
PRO-10	Asentamiento de Acta de Divorcio
PRO-11	Asentamiento de Acta de Defunción
PRO-12	Extensión de Certificaciones de Partidas
PRC	Nombre
PRC-01	Control de los Documentos
PRC-02	Control de los Registros
PRC-03	Auditoría Interna
PRC-04	Control de las no conformidades
PRC-05	Acción correctiva
PRC-06	Acción preventiva