



Facultad de Ciencias Económicas "Lic. Benjamín Cañas"
Carrera: Administración de Empresas



**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA EL SERVICIO DE
REGISTRO Y ENTREGA DEL CARNET ELECTORAL. CASO:
DELEGACIÓN DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL EN EL
MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLAN.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**FREDY ALBERTO FLORES HERNÁNDEZ
CLAUDIA PATRICIA COLOCHO RODRIGUEZ
WILFREDO GUARDADO FLORES**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2000

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.



LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

LIC. ANA MARTA C. MORENO DE ARAUJO
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. SERGIO ANTONIO FLORES RODRÍGUEZ
PRESIDENTE

LIC. GUILLERMO RAMÍREZ ALFARO
PRIMER VOCAL

ING. ROBERTO EDMUNDO VIERA
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2000.



ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR: LOS LICENCIADOS
GUILLERMO RAMÍREZ ALFARO, SERGIO ANTONIO FLORES RODRÍGUEZ Y EL
INGENIERO ROBERTO EDMUNDO VIERA.

A LAS OCHO HORAS DEL DÍA VEINTINUEVE DE JULIO DEL
AÑO DOS MIL.

Y LUEGO DE HABER DE DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS
ALUMNOS:

FREDY ALBERTO FLORES HERNÁNDEZ
CLAUDIA PATRICIA COLOCHO RODRÍGUEZ
WILFREDO GUARDADO FLORES

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO:

” PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE
REGISTRO Y ENTREGA DEL CARNET ELECTORAL. CASO: DELEGACIÓN DEL
TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLAN”.

PARA OPTAR AL GRADO DE: LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y DEL CUAL TAMBIÉN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL
TEMA DEL MISMO. POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:
APROBADO
YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE
GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.

SAN SALVADOR, VEINTINUEVE DE JULIO DEL AÑO DOS MIL.

PRIMER VOCAL
LIC. GUILLERMO RAMÍREZ ALFARO

SEGUNDO VOCAL
ING. ROBERTO EDMUNDO VIERA

PRESIDENTE DEL JURADO
LIC. SERGIO ANTONIO FLORES RODRÍGUEZ

AGRADECIMIENTO

A nuestro jurados, Lic. Sergio Antonio Flores, Lic. Guillermo Ramírez y en forma especial al Ing. Roberto Edmundo Viera, por compartir sus conocimientos y experiencias, así como brindarnos su orientación durante la elaboración de este documento, y la culminación exitosa de nuestro trabajo de graduación.

FREDY ALBERTO FLORES

CLAUDIA PATRICIA COLOCHO

WILFREDO GUARDADO FLORES

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO:

Que me dio la oportunidad e ilumino mi mente, creando en mi fuerza y fe para alcanzar esta meta.

A MIS PADRES:

Porque me dieron la vida y crearon las bases de mis estudios para que yo culminara mi carrera.

A MI ESPOSA:

Gloria, por haberme apoyado y el sacrificio que realizó con el tiempo al cual ella tenía derecho, y también por darme fuerzas para lograr coronar mi carrera.

A MIS HIJOS:

Fredy (Jr.) y Fernando José, por haberme servido de estímulo para la culminación de mi carrera.

A MIS AMIGOS:

Que de alguna manera, me impulsaban a que siguiera estudiando.

FREDY ALBERTO FLORES

AGRADECIMIENTOS

Inmensamente a Jehová, por haberme dado el entendimiento y la sabiduría que iluminó mi mente para poder superar los retos que se me presentaron en el camino y llegar al feliz triunfo.

A mis padres, que me dieron la vida y me apoyaron en los momentos que más lo necesité, motivándome a seguir adelante en la carrera.

A mis hermanos y hermanas, en particular a Elizabeth que con su especial cariño me empujó a seguir hasta cumplir el logro de mis grandes anhelos.

A mis amigos y amigas, que con sus consejos contribuyeron al desarrollo de mi formación personal y académica.

PATRICIA COLOCHO

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por darme la vida, el entendimiento y la sabiduría para llegar al feliz término.

A mi esposa, con todo mi amor, por su apoyo incondicional, lo que contribuyó para concluir el éxito alcanzado.

A mi hijo, que se convirtió en la fuente de mi inspiración y el motivo para alcanzar esta meta.

A mis padres, que con su apoyo contribuyeron a mi formación académica para alcanzar el éxito en la vida.

WILFREDO GUARDADO FLORES

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I:	
1. MARCO TEORICO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA Y EL REGISTRO ELECTORAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	1
1.1. GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	1
1.1.1. LA PLANEACION	1
1.1.2. ESTRATEGIA	2
1.1.2.1 CARACTERISTICAS QUE SE DEBEN DE ENCONTRAR EN TODA ESTRATEGIA	2
1.2. INTERPRETACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	6
1.3. PLANEACION OPERATIVA	8
1.3.1. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION OPERATIVA	9
1.3.2. ELEMENTOS DE LA PLANEACION OPERATIVA	9
1.4 DIFERENCIAS ENTRE LOS PLANES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS	10
1.5 BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	11
1.6 PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	12
1.6.1. FASE FILOSÓFICA	12
1.6.2. FASE ANALÍTICA	18
1.6.3. FASE OPERATIVA	20
1.7 ANTECEDENTES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	24
1.7.1. ORGANIZACIÓN DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	27

1.7.1.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	27
1.7.1.2.	UNIDAD DEL REGISTRO ELECTORAL	35
1.7	ASPECTOS LEGALES	37

CAPITULO II:

2.	<i>INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE REGISTRO Y SERVICIOS DE CARNETIZACION EN EL T.S.E.</i>	41
2.1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	41
2.1.1.	OBJETIVO GENERAL	41
2.1.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	41
2.2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	42
2.2.1.	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	42
2.2.1.1.	DETERMINACION DEL UNIVERSO	43
2.2.1.2.	DETERMINACION DE LA MUESTRA	43
2.2.1.3.	CALCULO DE LA MUESTRA	45
2.3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	48
2.3.1.	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	48
2.3.2.	CONCLUSIONES GENERALES	117

CAPITULO III:

3. PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL SERVICIO DE REGISTRO Y ENTREGA DE CARNET ELECTORAL PARA EL T.S.E.	121
3.1. ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	121
3.2. OBJETIVOS DEL PROCESO PROPUESTO	126
3.2.1. OBJETIVO GENERAL	126
3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	126
3.3. ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.	127
3.4. CONTENIDO DEL PROCESO PROPUESTO	127
GLOSARIO	154
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	163

INTRODUCCIÓN

Con la existencia de Planeación Estratégica, en la institución se hace mas eficiente y así mismo aumenta la capacidad para prestar un mejor servicio; también ayuda a tomar decisiones en el presente para obtener logros en el futuro, además se obtiene con anticipación un análisis de las oportunidades existentes y peligros que puede experimentar dicha institución.

Por lo tanto si el Tribunal Supremo Electoral y su Unidad de Registro Electoral, cuenta con una propuesta de Planeación Estratégica para el servicio de registro y carnetización ayudaría a orientar los objetivos institucionales hacia un nuevo rumbo en lo que a materia electoral se refiere, ya que el ambiente externo global obliga a que las instituciones modernicen sus operaciones que están encaminadas a la prestación de servicios.

Hay que tomar en consideración que todo plan estratégico tiene la característica de que es dinámico y cambiante de acuerdo al medio.

Por consiguiente proponemos que la aplicación del proceso de Planeación Estratégica sea considerada para su desarrollo e implementación en el proceso de registro y carnetización por la alta gerencia del TSE. Para que sirva como alternativa al problema existente.

Con el presente trabajo de grado se espera cubrir en una forma metodológica el desarrollo de la Planeación Estratégica para el proceso de registro y carnetización.

La propuesta de Planeación Estratégica consta de tres capítulos:

CAPITULO I

En este capitulo se desarrolla la teoría relacionada a los antecedentes de la planeación estratégica, generalidades de la Institución y de la Unidad del Registro Electoral, finalizando con el establecimiento del marco o normativa legal que rige a la institución.

CAPITULO II

En este capitulo se desarrolla todo lo correspondiente a la investigación de campo orientada al personal ejecutivo, operativo y usuarios del servicio de registro y carnetización; dando como resultado un panorama de la situación actual del Registro Electoral; para luego realizar las correspondientes conjeturas o conclusiones.

CAPITULO III

En este capitulo se diseña y propone el proceso de Planeación Estratégica para el servicio de registro y entrega del carnet electoral.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL REGISTRO ELECTORAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

1.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 LA PLANEACIÓN

“La Planeación como componente del proceso administrativo, le permite a la empresa determinar que hacer durante un período de tiempo específico; Además implica la selección de misiones, objetivos y el establecimiento de los mejores procedimientos para alcanzarlos.

Básicamente la planeación determina Qué, Cuándo, Dónde, Porqué, Quién y Cómo realizar una actividad, mientras que las otras fases organización, dirección y control determinan en gran parte los insumos.

La planeación es importante en las empresas por lo siguiente:

- Obtiene y determina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Constituye un medio de control
- Minimiza costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre las Gerencias y cursos de acción establecidos.
- Reduce la toma de decisiones basados en especulaciones o imprevistos.”^{1/}

^{1/} Serrano Ramírez, Americo Alexis. Administración I, II, El Salvador, Noviembre 1999, Pag. 79.

1.1.2 LA ESTRATEGIA

La necesidad de pensar en forma estratégica actualmente cobra mayor importancia ya que las empresas tienen que enfrentarse ante cambios de orden político, tecnológico, social y económico en sus respectivos países, pero esto no termina ahí ya que los fenómenos económicos inciden en forma directa en los resultados económicos y financieros de las diferentes empresas.

La estrategia como una técnica es probable que sirviera como relación a las operaciones militares. El general Sun Tsu en el año 500 A de C lo expreso muy bien al decir, todos los hombres pueden ver las tácticas que se utilizan para conquistar, pero nadie puede ver desde donde surge la victoria.

La estrategia se presenta en dos formas: a) la explicita (en un documento), b) o la implícita (un proceso mental continuo).

1.1.2.1 CARACTERÍSTICAS QUE SE DEBEN ENCONTRAR EN TODA ESTRATEGIA

- Declaración escrita que debe evolucionar según los acontecimientos.
- Permite tomar decisiones apropiadas en forma fácil y certeramente.
- Permite organizar efectivamente los esfuerzos de todo tipo especialmente voluntades de miembros.

- Crea el acoplamiento de la empresa con el entorno óptimamente y potencia la capacidad competitiva futura.

En la estrategia se puede identificar 5 áreas de acción.

a) Área de personal, b) Investigación (información), c) Operaciones (procesos de transformación), d) Financiera y e) Comercial.

Una de las principales limitantes que podemos identificar son las resistencias al cambio y la forma como administrar dichas diferencias.

Estrategia significa pensar en:

- a) Conocimiento de su empresa, de sus puntos fuertes y débiles,
- b) Conocer la competencia y su conducta,
- c) Conocimiento del ambiente que rodea la empresa.

El uso de la planeación estratégica formalmente fue introducido por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominándose sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de planeación, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

La planeación se ha convertido en un hecho de la vida organizacional, ya que suele ser el punto de partida para comprender y evaluar los actos de los gerentes y sus organizaciones.

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, las cuales dan a las actividades un sentido básico de dirección, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”^{2/}

La planeación estratégica es un instrumento de la Gerencia Estratégica, que permite examinar las oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desarrolla una organización, a la vez nos permite ponderar las debilidades y fortalezas internas con el objeto de formular y seleccionar alternativas estratégicas aprovechando las ventajas externas y las fortalezas internas para mantenerse como una organización competitiva, ya que el fin de toda estrategia en una empresa es ampliar el poder de esta ante sus competidores.

Con la planeación estratégica encauzamos el manejo de la información como la base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre:

^{2/} Steiner, George A. Planeación Estratégica, 20a Edición, México, Cía. Editorial Continental, S.A de C.V, 1998, P.20-21

- Ventajas competitivas,
- Identificación de la competencia actual, de la potencial y futura,
- Crear escenarios posibles relativos al comportamiento del entorno,
- Definir lo que la organización debe ser y hacer en el futuro,
- Fijar objetivos de largo plazo, de los cuales deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo,
- Determinar acciones de cambio que se deben emprender en el presente.

También se ha comprobado que la planeación estratégica sirve de herramienta para estimular y desarrollar metas apropiadas a la compañía, además es un proceso que permite a los dirigentes de una empresa tomar decisiones en el presente, que darán resultados en el futuro, tomando en cuenta:

- Los cambios del ambiente
- Las capacidades de la organización
- Los valores de los dirigentes.

Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización. Ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. La planeación estratégica no es la única forma de actividad planificadora de una empresa, va ligada a la planeación operativa, ya que suministra los lineamientos y fija los límites de ella.

La planeación estratégica busca encontrar respuestas a tres preguntas vitales de la gerencia:

- ¿Dónde estamos, qué somos y qué hacemos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿A dónde deberemos ir y qué debemos hacer?

1.2 INTERPRETACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Peter Druker, la planeación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales, sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro: en organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de las mismas, comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse quien lo llevara a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es entendida como “el proceso de conducir a una organización desde donde está y es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro”^{3/}

^{3/} Ingeniería de Servicios, Luis R. Picazo y Fabián Martínez, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, Pag. 89

La planeación estratégica es un proceso planificado que contribuye a visualizar las oportunidades y peligros que se pueden presentar, de manera anticipada, ya que esta realiza un análisis del pasado, presente y futuro de un fenómeno en estudio.

El proceso de planeación estratégica permite a los interesados obtener un apoyo para mejorar los procesos, es por eso que será utilizada para los procesos de registro y entrega del carnet electoral en el Tribunal Supremo Electoral, para que estos procesos sean realizados en forma eficiente y oportuna, guiándolos a la concreción de las metas organizacionales, además contribuirá como una base para la toma de decisiones guiando a la institución hacia el éxito.

Es el plan que permitirá conseguir los mejores rendimientos de los recursos, la selección del giro del negocio, de productos y de mercados para obtener una posición favorable en el mundo de los negocios.

NIVELES



El esquema anterior nos muestra que la planeación estratégica como la operativa van muy vinculadas para funcionar en un ambiente en donde los clientes y las ventajas competitivas obligan a que las empresas piensen seriamente en donde están y que desean ser en un futuro, logrando así una retroalimentación; además nos muestra los niveles donde se ubica la planeación estratégica y operativa, la planeación estratégica tiene mayor incidencia en la alta dirección y la gerencia media así también la planeación operativa se ubica en los niveles de supervisión y en un porcentaje mayor en el nivel operativo.

1.3 PLANEACIÓN OPERATIVA

Los planes operativos suministran los detalles de la manera cómo se alcanzarán los planes estratégicos y traducen los amplios objetivos de la planeación estratégica a las decisiones de acción.

También la planeación operativa se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable y sobre todo permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.

1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

Entre las características de la planeación operativa se encuentran las siguientes:

- Se enfoca a actividades específicas de la organización
- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas;
- Es responsable de la ejecución de los planes en el área correspondiente;
- El grado de incertidumbre es menor que en el otro tipo de planes.

1.3.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA.

“La planeación operativa la conforman tres elementos básicos, los cuales consisten en los siguientes:

Objetivos. Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que se desean alcanzar en una unidad orgánica en un período a corto plazo.

Procedimientos. Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

Programa Operativo. Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

- *Los horizontes temporales:* Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas, esta planeación es a largo plazo.
- *El alcance:* Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- *Complejidad e impacto:* frecuentemente las metas estratégicas de los planes estratégicos son generales, por el contrario los objetivos operacionales son más específicos.
- *Independencia:* Los planes operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, la misión general de la organización.”^{4/}

El sistema estratégico formaliza la visión, misión y estrategias.

El sistema operativo emprende y cristaliza las acciones que llevan a crear clientes satisfechos, mediante la creación de valor y calidad superior.

^{4/} Serrano, Ramírez, Americo Alexis, Administración I y II, El Salvador, Noviembre 1999, Pag. 89.

1.5 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- “La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus objetivos en forma eficiente.
- La planeación estratégica puede simular el futuro en papel, experiencia que no solo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros.
- La planeación en sí aclara las oportunidades y peligros de una empresa.
- La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos de motivación para las personas.
- La planeación proporciona una estructura para la toma de decisiones de la empresa. Así mismo, permite que los ejecutivos de niveles inferiores tomen sus decisiones de acuerdo a los deseos de la alta dirección.
- La planeación estratégica proporciona una base para medir el desempeño de una empresa y de sus principales integrantes.
- Los sistemas de planeación estratégica son canales ideales de comunicación; mediante los cuales el personal de toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con los problemas substanciales, tanto para ellos como para la misma empresa”.^{5/}

^{5/} Flores de Avila, Vilma Elena. Planeación Estratégica, Universidad Tecnológica de El Salvador, Pag. 63.

1.6 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación es un instrumento poderoso para ayudar a los individuos y a la organización a aprender del pasado y a proyectar lo aprendido con mentalidad orientada hacia el futuro.

El proceso de la planeación estratégica contiene diferentes fases que se deben cumplir, siendo la primera la fase filosófica (visión, misión, políticas), la fase número dos es considerada como la analítica (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la fase número tres es la operativa (objetivos, Estrategias y flujogramas) y la fase número cuatro es la de acción (esta fase de implementación no será desarrollada en el trabajo de investigación sino que la decisión de llevarla a cabo y darle seguimiento será de la alta gerencia).

1.6.1 FASE FILOSÓFICA

VISIÓN

“Es el estado futuro deseado para la empresa, crear estructuras y sistemas administrativos para alcanzar ese estado, y proporcionar liderazgo personal para dirigir el proceso de administrar la dinámica tanto de la organización como de sus interfaces con el ambiente”.^{6/}

^{6/} Beckhard, Richard y Pritchard, Wendy. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total 2a. Edición, Colombia, Editorial Norma, S.A. 1995. Pag.30

Para escoger una dirección, el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen que hemos llamado visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta.

Una visión compartida del futuro también sugiere medidas que sean eficaces para la organización y para sus partes. Ayuda a que sus miembros distingan entre lo que es bueno y lo que es malo para la organización, y lo que bien vale la pena querer alcanzar y, lo que es más importante todavía, hace posible distribuir ampliamente la toma de decisiones. Las personas pueden tomar decisiones difíciles sin tener que recurrir siempre a niveles altos de la organización, porque saben que resultados y qué fines se desean.

Por lo tanto, en un sentido muy real, el comportamiento individual puede dirigirse y coordinarse mediante una visión del futuro compartida y habilitadora.

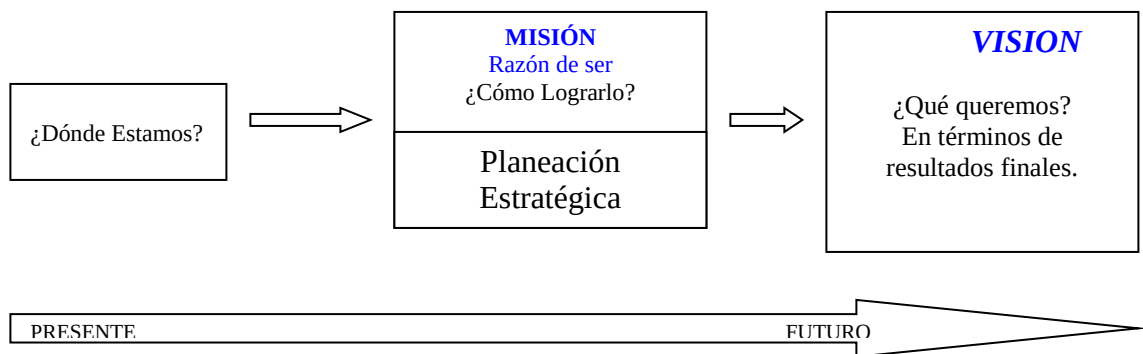
La tarea de sintetizar una dirección apropiada para la organización se complica por las muchas dimensiones de visión que puedan requerirse.

Los líderes deben tener previsión, a fin de que puedan juzgar cómo encuadran las visiones en el ambiente en el cual evolucionará la organización, una visión del mundo, dentro de la cual interprete el impacto de nuevos desarrollos y tendencias; una percepción de la profundidad, para que pueda ver todo el panorama con detalle y perspectiva apropiada; visión periférica para que pueda

comprender las respuestas de los competidores y un proceso de revisión constante a medida que cambie el medio.

Existen tres fuentes en las cuales se puede buscar ayuda para desarrollar una visión adecuada del futuro:

- El pasado: Una manera obvia de empezar es analizar sus propias experiencias con otras organizaciones para encontrar analogías y precedentes que puedan aplicarse a la nueva situación.
- El presente: Hay mucho que aprender sobre el futuro observando lo que sucede alrededor.
- El futuro: La visión, como ya se ha señalado, tendrá que estar ubicada en un futuro, así que se tendrá que estudiar las condiciones que prevalecerán para entonces.



MISIÓN

Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben ser encaminados, no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual para el futuro, indicando el propósito, naturaleza y dirección de la organización.

La misión constituye el fundamento de la cultura deseada para la organización, a partir de ella se define tanto el tipo de empresa que se quiere ser, como el sentido que pretende darse a la acción empresarial, sin ello un cambio de cultura no es posible.

Entendemos por cultura:

* El conjunto de valores (lo que es bueno o malo) y supuestos (creencias acerca de la naturaleza humana) que distinguen a una determinada organización de otras.

Para un cambio cultural se requiere, (más aún que otros temas), que la organización establezca actividades de apoyo ya que por lo general, es fuerte la resistencia a este tipo de cambio. Se tiene que especificar qué cambios se van a llevar a cabo. Se necesita una estrategia explícita de comunicación cuando se efectúe el cambio.

Así, la misión empresarial debe de tener presente las siguientes características:

- “Es importante que la misión sea **digna** del empeño del personal y esto implica que las necesidades y expectativas se deben de integrar con las de la organización; para de esa forma trascender los proyectos y renovar continuamente el entusiasmo de la gente.
- A diferencia de los objetivos y las metas, por ser “razón de ser” de la organización debe de ser **cualitativa**, no cuantificable; esto le permite mantener su condición de trascendencia.
- La misión empresarial debe ser **defendible**, ya que es el mejor parámetro para saber si realmente se han logrado las características anteriores.
- La **congruencia** es la clave de la comprensión y la aceptación de la misión; de las expectativas de empleados y accionistas, y las de todos los grupos vinculados a la organización”.^{7/}

Como dice Fred David, en la Gerencia Estratégica: Una misión de negocios con base en el cliente, en vez de formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización.

^{7/} Flores de Avila, Vilma Elena, Planeación Estratégica, Universidad Tecnológica. Pag. 32-38.

Para construir la misión es necesario considerar las siguientes interrogantes:

- “¿Cuál es la naturaleza de nuestro negocio?
- ¿Qué es y que hace la empresa?
- ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos en recursos humanos?
- ¿Qué clase de ambiente queremos?
- ¿Cuál es el nivel de calidad que queremos en nuestros servicios?
- ¿Cuál es nuestro compromiso con la comunidad y el país?
- ¿Qué valores vamos a practicar y sustentaran nuestra cultura organizacional?
- ¿Qué valor o beneficios proporcionamos al cliente?” 8/

POLÍTICAS

Son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas y a la vez condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades.

Generalmente las políticas se formulan en los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración e involucran compromisos en los niveles superiores de la organización.

^{8/} Flores de Avila, Vilma Elena, Planeación Estratégica, Universidad Tecnológica de El Salvador Pag. 42-43.

Las políticas son guías o lineamientos de carácter general que indican el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio. Es decir, que las políticas guían hacia el logro de los objetivos.

1.6.2 FASE ANALÍTICA

ANÁLISIS DEL AMBIENTE (Diagnóstico FODA)

Para tal efecto se realiza un análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), las capacidades y limitaciones de la empresa, los sistemas de valores de la alta gestión, estructura de poder dentro del grupo de la alta gestión, así como el análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades), estos son sumamente cambiantes.

- “ FORTALEZAS = Son características que aumentan la Efectividad de la organización.

Provee de un inventario de las capacidades de la organización que sirve para estructurar programas que los capaciten para el logro de los objetivos.

- DEBILIDADES = Características que limitan la efectividad de la organización.

Proveer de un inventario de áreas para las cuales se pueden diseñar programas que mejoren el desempeño y contribuyan a lograr los objetivos.

- AMENAZAS = Aquellas áreas en la operación de la compañía que representan un gran obstáculo para un crecimiento rentable.

Se define y enfoca la atención sobre aquellas áreas que limitan más severamente el potencial de crecimiento para que reciban un mayor énfasis en el diseño de los planes de acción.

- OPORTUNIDADES = Aquellos mercados, productos, servicios o áreas de actividad que, a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones, ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable.

Identifica las áreas que parecen ofrecer el mayor potencial de rentabilidad comparando con los requisitos necesarios”.^{9/}

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización está limitada en alguna forma por recursos y la habilidad de que dispone, por lo que el contenido de una cultura organizacional tiene efecto

^{9/} Flores de Avila, Vilma Elena. Planeación Estratégica. Universidad Tecnológica de El Salvador, Pag. 9-12

primordial en el contenido de la estrategia. Es indispensable el análisis de las capacidades para identificar la competencia distintiva de la organización; es decir, las habilidades y recursos únicos determinan sus armas competitivas.

En cierta medida las capacidades representan lo contrario de los factores del medio ambiente, ya que constituyen factores internos de la empresa y en consecuencia, bajo control de la misma. Las capacidades pueden tener influencia positiva o negativa. Las fortalezas son características positivas, en el logro de las estrategias; las debilidades, al contrario, impiden o dificultan, siendo entonces características negativas.

1.6.3 FASE OPERATIVA

OBJETIVOS

“Son metas que se refieren a los fines deseados futuros que la administración busca. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

Es por estas razones que son el fundamento de la planeación”.^{10/}

^{10/} Robbins, Stephen P. Administración Teoría y Práctica, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987, Pag. 122

Para la elaboración de los objetivos se considera lo siguiente:

- Determinar el objetivo general de la organización, enfocando todas las actividades hacia el logro de ésta.
- Los objetivos deben de cuantificarse en todas sus fases.
- Los objetivos tienen que ser exigentes y ambiciosos, pero realistas y alcanzables en condiciones normales o sea con planeación congruente.
- Debe ponerse en expectativa un incentivo con el fin recompensar el logro del objetivo.
- Para poder comparar lo planeado con el logro real, deben preverse revisiones periódicas en el mismo sistema de planeación.

El logro del objetivo más alto sólo puede efectuarse mediante objetivos parciales, los cuales tienen que ser dirigidos en sub-grupos parciales y así consecuentemente, hasta que todas las actividades planeadas estén jerarquizadas en una pirámide de objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- “Mensurable (cuantificable)
- Fijado para un período determinado de tiempo
- Factible (susceptible de lograrse)
- Conocido y aceptado

- Flexible
- Comprensible
- Generado a través de procesos participativos
- Relación con la misión
- Obligatorio”^{11/}

ESTRATEGIAS

“Son cursos de acción, preparado para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, constituyendo los planes estratégicos de las empresas, a fin de alcanzar sus fines”.^{12/}

En la definición de la estrategia debe plantearse la pregunta ¿Cómo hacer operativa la misión?, para lo cual se definen los siguientes pasos:

- *Definición a posteriori.* Se pueden definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia.

Primero se analizan todos los posibles factores de influencia externa e interna que, eventualmente pueden repercutir en la empresa, luego se fijan las estrategias.

^{11/} Flores de Ávila, Vilma Elena. Planeación Estratégica. Universidad Tecnológica de El Salvador , Pag. 24

^{12/} Koontz, Harold y Heinz Weihs. Administración una perspectiva global 11a Edición. México, McGraw-Hill, 1998, Pag. 83

- *Definición a priori.* Se trata normalmente de estrategias sumamente ambiciosas. Estas se fijan inmediatamente después de formulada la misión, es decir antes de tener una visión clara de los factores de influencia.

Se deben formular por lo menos dos, pero no más de cuatro estrategias, ya que una unidad no puede concentrarse en tantas.

Las estrategias deben de valorarse en términos de dinero, unidades, regiones geográficas, tiempo y porcentajes, para simplificar la planeación y obtener mejores resultados.

La suma de las estrategias en valor es igual a la misión y todas ellas son necesarias para el logro del objetivo, ya que son interdependientes.

Las estrategias deben de formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas; eliminar las debilidades y contribuir al logro de los fines, objetivos y metas.

LISTA PARA PREPARAR LAS ESTRATEGIAS

- Aprovechar las oportunidades disponibles
- Capitalizar las fortalezas y competitividad

- Proveer para el desarrollo del crecimiento
- Estar dentro de las capacidades y experiencias (presente o futura) de la compañía y con los recursos disponibles (gente, tiempo, fondos, etc.);
- Se integra con cualquier otra estrategia y con los objetivos (consistencia);
- Involucran un aceptable grado de riesgo;
- Indican el modo en el cual se utilizaran los recursos;
- Establecen claramente donde se pondrá énfasis para alcanzar los objetivos.

1.7 ANTECEDENTES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

Este organismo electoral nace con el nombre de Consejo Central de Elecciones, a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. Hasta la fecha se han elegido 20 presidentes de la República bajo elección popular.

Hasta 1984, las elecciones eran realizadas con Cédula de Identidad Personal y su organismo colegiado era conformado por concejales.

A mediados de 1986, nace el proyecto del carnet electoral documento que acredita el derecho para ejercer el sufragio.

Este documento nace debido a que las votaciones con Cédula de Identidad Personal no eran confiables. Por tal razón nace la iniciativa de crear un documento innovador y seguro para efectos de votación y que reduce las posibilidades de fraudes.

Con el proyecto del carnet electoral, se nombra el primer presidente del Consejo Central de Elecciones fue el Ing. Ricardo Perdonmo, para ese tiempo el proceso de empadronamiento fue llevado a cabo en forma masiva y posteriormente se hacía la entrega del respectivo carnet electoral. Cuando se inició el proceso de elaboración de carnet electoral se emitían fichas de tipo A y de tipo B.

Tipo A:

Correspondía a los ciudadanos inscritos en los registros del Consejo Central de Elecciones, los cuales eran respaldados por la respectiva partida de nacimiento.

Tipo B:

Correspondía a fichas que habían sido elaboradas sin tener respaldo de la partida de nacimiento, y sin exhibir ningún documento de identificación, pero aun así se les entregaba el carnet electoral.

En 1988 se realizó la primera elección haciendo uso del carnet electoral.

Dentro del proceso de diálogo y negociación que habían establecido el Gobierno de la República y la ex guerrilla del Frente Farabundo Martí (hoy partido político), que puso fin a la guerra, en la reunión sostenida en Caracas, Venezuela que concluyó el 21 de mayo de 1990 acordaron una agenda de discusión sobre reformas en el sistema electoral, considerándose dentro de la misma como el punto número cuatro (Sistema Electoral).

Durante las conversaciones en México y que concluyera el 27 de abril de 1991, se acordó dentro del paquete de reformas constitucionales crear un Tribunal Supremo Electoral (TSE) en sustitución del Consejo Central de Elecciones.

El TSE sería la más alta autoridad administrativa y jurisdiccional en lo electoral. Asimismo se acordó que el TSE estaría integrado por cinco magistrados, los cuales serían elegidos por la Asamblea Legislativa, así: tres magistrados de las ternas propuestas por los tres partidos políticos o coaliciones que hayan obtenido el mayor número de votos en la última elección presidencial, y los otros dos magistrados propuestos por la Corte Suprema de Justicia, Además se eligen cinco magistrados suplentes de igual forma que los propietarios, quienes sustituirán interinamente a los propietarios cuando estos por cualquier causa o impedimento no pudieren desempeñar el cargo.

Los magistrados se encargarían de garantizar la administración de procesos electorales para que estos fueran llevados a cabo en forma limpia, segura y transparente.

1.7.1 ORGANIZACIÓN DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

El TSE será la máxima autoridad en material electoral en El Salvador. Esta institución trabaja conjuntamente con sus organismos temporales, Juntas Electorales Departamentales, Juntas Electorales Municipales y Juntas Receptoras de Votos, estos organismos ejercen funciones tanto jurisdiccionales como administrativas que les corresponden de cara a la realización de los eventos electorales.

1.7.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL TSE (ver anexo 1)

LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

La gerencia administrativa tendrá las atribuciones y deberes siguientes:

- Ser responsable de la administración del Tribunal, de todas sus dependencias y de los demás organismos, dependerá del Tribunal;
- Ejecutar el plan anual operativo institucional conjuntamente con las demás unidades;

- Rendir informes periódicos al Tribunal sobre las labores realizadas, para efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones;
- Recibir y evacuar pronta y oportunamente las consultas de orden administrativo que le formulen las dependencias a su cargo;

LA GERENCIA FINANCIERA

La gerencia financiera, tendrá las atribuciones y deberes siguientes:

- Planificar, Organizar y dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades financieras;
- Realizar la gestión financiera de todas las actividades del tribunal asegurando el suministro oportuno de fondo, el control de su patrimonio de documentos comprobatorios de gastos y las liquidaciones de fondos, ante el Tribunal y los organismos competentes;
- Preparar los presupuestos de funcionamientos ordinarios y extraordinarios y proponer reprogramación de fondos cuando lo ameriten las necesidades del Tribunal;
- Preparar los informes y recortes del área financiera que le sean solicitados;
- Colaborar con las distintas unidades componentes del Tribunal y asesorarlos en aspectos financieros que les soliciten o iniciativa propia.

LA UNIDAD DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La unidad de procesamiento de datos tendrá las atribuciones y deberes siguientes:

- Velar porque las actividades que se desarrollen estén de acuerdo a lo aprobado por el Tribunal;
- Garantizar el mantenimiento efectivo de todos los programas aprobados por el Tribunal;
- Desarrollar los procedimientos y aplicaciones relacionadas con el procesamiento de datos para la formación, actualización y depuración del registro nacional de las personas naturales y el registro electoral en coordinación con la unidad del registro electoral;
- Elaborar los listados parciales por municipio y generales de todo el país del padrón electoral como también elaborar las fichas para la entrega del carnet electoral, todo ello de acuerdo a las instrucciones precisas del registro electoral;
- Mantener clasificados, ordenados y actualizados los archivos, bitácoras, respaldos de información y documentación de los programas.
- Recibir y entregar por medio de inventario todo el material que el registro electoral le proporcione y lo retorne procesado;
- Preparar su presupuesto anual ordinario y extraordinario, en coordinación con la gerencia financiera y la administrativa;

LA AUDITORIA GENERAL

Tendrá las atribuciones siguientes:

- Fiscalizar administrativa, financiera y técnicamente las actividades, utilización de elementos materiales como operaciones, procesos y dependencias del Tribunal, con el fin de garantizar el buen funcionamiento, la legalidad, la pureza de las actividades, así como la correcta utilización de los recursos, sobre lo que informará al Tribunal;
- Fiscalizar las operaciones financieras y contables del tribunal y sus dependencias, así como realizar auditorías ordinarias y extraordinarias en relación a los gastos incurridos por programas del presupuesto asignado al Tribunal;
- Preparar informes trimestrales de las actividades de auditoria para presentarlas al Tribunal o cuando les sean solicitados por éste.

LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

Tendrá Las atribuciones y deberes siguientes:

- Planificar y realizar las investigaciones y estudios que sean necesarios para presentar alternativas sobre los planes de acción;
- Elaborar el plan anual operativo del Tribunal;
- Elaborar la memoria anual de labores y someterla a aprobación del Tribunal;

- Evaluar y analizar constantemente el avance de los proyectos en función de los procedimientos y resultados, con el fin de detectar cualquier desviación o desfase en su ejecución, formulando las recomendaciones del caso;
- Preparar los proyectos de los procesos electorales, programando y descubriendo cada una de las actividades;
- Brindar asesoría técnica a las unidades que lo solicitan;
- Diseñar los planes de acción necesarios para la conducción de todos los proyectos;
- Diseñar los sistemas de evaluación y control de las actividades y proyectos;
- Asesorar al organismo colegiado para la toma de decisiones en los proyectos propios de su competencia.
- Elaborar y mantener actualizados los manuales de la organización, funciones y procedimientos del Tribunal.

LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN

Tendrá Las funciones siguientes:

- Capacitar en forma permanente al personal del Tribunal;
- Desarrollar programas cívicos políticos dirigidos a toda la ciudadanía para motivarla en su participación electoral y democrática.

EL REGISTRO ELECTORAL

Tendrá las funciones siguientes:

- Elaborar bajo métodos confiables y técnicos el registro electoral que servirá de base para la elaboración del padrón electoral;
- Elaborar el padrón electoral en forma depurada y actualizada cada 6 meses, Así como 30 días antes de cualquier evento electoral y en forma extraordinaria cuando el Tribunal así lo disponga.

EL REGISTRADOR ELECTORAL

Tendrá las atribuciones y deberes siguientes:

- Resolver dentro de su competencia, todas las solicitudes que le formulen.
- Coordinar con el jefe de la unidad de procesamiento de datos, las medidas a impartir en relación al registro electoral, padrones electorales y carnet electoral, así como las labores correspondientes, a fin de lograr resultados eficientes y oportunos.
- Realizar la documentación necesaria para la inscripción de ciudadanos en el registro electoral y para elaborar los padrones electorales, así como la emisión y entrega del carnet electoral, por medio de sus dependencias.
- Supervisar la elaboración de solicitudes de ingreso al registro electoral que se realicen en las delegaciones departamentales y municipales, así como las sub-delegaciones municipales.
- Supervisar la exacta y oportuna elaboración de los documentos relativos al registro nacional de personas naturales y el registro electoral; así como lo relativo a la inscripción, actualización y depuración de los mismos.

- Supervisar la exacta y oportuna elaboración de los padrones electorales y la emisión de fichas para la entrega del carnet electoral, coordinándose de manera efectiva con el centro de procesamiento de datos.
- Llevar un minucioso inventario del material que se entrega y se recibe del centro de procesamiento de datos.
- Hacer del conocimiento al ciudadano interesado de los defectos formados de su solicitud de inscripción al registro electoral, a efecto de que los subsane.

LA ORGANIZACIÓN DEL REGISTRO ELECTORAL

Contará con las dependencias siguientes:

- Las delegaciones departamentales y municipales estarán a cargo de un Una delegación departamental, con sede en cada una de las cabeceras departamentales.
- Una delegación municipal, con sede en cada uno de los municipios del país, que dependerán de la delegación departamental respectiva.
- Las subdelegaciones municipales que el Tribunal tenga a bien autorizar en aquellos municipios que por su tamaño o densidad de población demanden para un mejor y oportuno desarrollo de sus funciones, dependerá de la delegación municipal respectiva.

Delegado y tendrán las atribuciones siguientes:

- Efectuar la elaboración de las solicitudes de ingreso al registro electoral de los ciudadanos en sus respectivas circunscripciones territoriales.
- Aplicar en forma efectiva las normas e instrucciones en relación al registro electoral y a la emisión y entrega del carnet electoral.
- Tener bajo su responsabilidad el manejo, la custodia y conservación de los formularios y expedientes que se tramiten en la esfera de su competencia.
- Colaborar obligadamente en los procesos electorales, con las juntas electorales departamentales y municipales en su respectiva jurisdicción.

DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL

Recibir toda la documentación de parte del departamento de procesamiento de datos, codificación y otros así como también las diferentes delegaciones municipales que corresponden al departamento.

DEPARTAMENTO DE CODIFICACIÓN

Recibir la documentación (SIRES) Solicitudes de Inscripción al Registro Electoral; codificando los datos numéricamente o alfanuméricamente, para posteriormente transferirlos al departamento de procesamiento de datos.

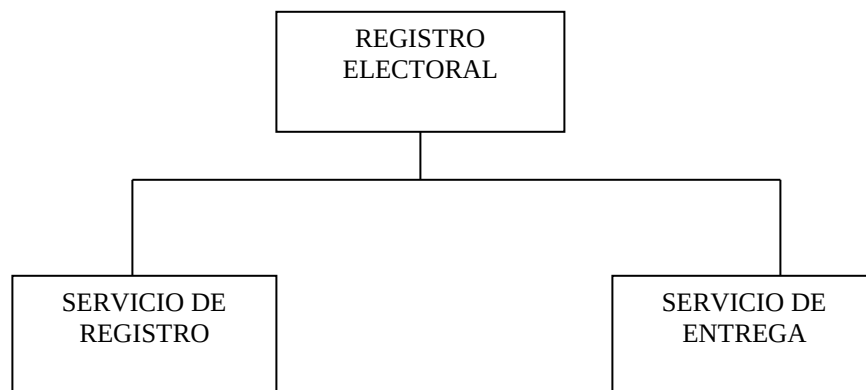
DELEGACIÓN MUNICIPAL

Tiene dentro de sus actividades:

- Empadronar o llenar(SIRES) solicitudes de inscripción, reposición y modificación de carnet electoral;
- Recibir fichas electorales por parte de la delegación departamental para ser convertidos a carnet;
- Entregar carnet a los ciudadanos que lo hayan solicitado;
- Transferir la producción de la semana ante la delegación departamental;
- Colaborar con proyectos de los eventos electorales.

1.7.1.2 UNIDAD DEL REGISTRO ELECTORAL

Es una dependencia del TSE esta unidad tiene a su cargo la realización de dos funciones principales.



LA PRIMERA, SERVICIO DE REGISTRO

Ejecuta la actividad de procesar técnicamente datos elaborando listados parciales por municipio y de todo el país para luego ser incorporados al padrón electoral, para que los ciudadanos puedan ejercer el sufragio. Esta actividad es realizada después de haber llenado la Solicitud de Inscripción al Registro Electoral (SIRE).

El departamento de procesamiento de datos a través de los diferentes departamentos del registro electoral, realiza la labor de confrontar la respectiva partida de nacimiento del solicitante con la SIRE. El registro cuenta con una base de datos de partidas de nacimiento proporcionada a través de las Alcaldías Municipales de todo el país y al no contar con la respectiva partida de nacimiento es notificado al ciudadano para que este la proporcione al Registro y así poder darle seguimiento.

LA SEGUNDA, SERVICIO DE ENTREGA

Ejecuta la labor de recepción de Solicitudes de Inscripción al Registro Electoral, y estas son llevadas a un proceso técnico de SIRES, donde intervienen las diferentes unidades como son las Delegaciones Municipales, Departamentales y Regionales, Departamento de Codificación, Depuración de Partidas de Nacimiento, Revisión y la Unidad de Procesamiento de Datos; para luego entregar el carnet a los ciudadanos.

De acuerdo a un taller denominado ***Evaluación Ciudadana del Proceso y Evento Electoral 1999*** llevado a cabo por el TSE en su boletín No. 32 del mes de junio de 1999 (Pag. 10) se llegó a la conclusión que en la actualidad el registro electoral sigue presentando deficiencias por cuanto no se ha logrado cumplir las metas esperadas en cuanto a su depuración, por lo cual se convierte en un registro irreal y no puede ser utilizado como punto de referencia para el análisis comparativo de cumplimiento de metas o incluso del ausentismo electoral.

En lo referente al proceso de inscripción al registro electoral, todo el procedimiento para la inscripción refleja errores, los cuales obedecen a un problema de carácter estructural; las unidades por las cuales pasan las solicitudes de inscripción no han logrado cumplir adecuadamente su rol.^{13/}

1.8 ASPECTOS LEGALES

Los aspectos legales relacionados con el tema en estudio, han sido tomados con base en la ley secundaria establecida en el Código Electoral donde en su título V, Capítulo I y art. 55 sobre TSE como autoridad máxima en materia electoral dice:

^{13/} Tribunal Supremo Electoral, Boletín Junio'99, Pag. 10-11

Art. 55. El Tribunal Supremo Electoral es la autoridad máxima en materia electoral, sin perjuicio de los recursos establecidos en la constitución por violación de la misma.

Tendrá su sede en la capital de la república con jurisdicción en todo el territorio nacional.

Así mismo en el título I, Capítulo II, art. 5 y 6 sobre el sufragio establece lo siguiente:

Art. 5. Para el ejercicio del sufragio condición indispensable estar inscrito en el Registro Electoral, elaborado por el Tribunal Supremo Electoral.

Art. 6. El deber de todo ciudadano es obtener el Carnet electoral que lo identifique para ejercer el sufragio conforme a la ley, el cual será entregado en forma rápida y expedita por el tribunal.

También el código electoral en lo referente al carnet electoral menciona en el art. 42 del título IV, capítulo III, lo que sigue:

Art. 42 Inscrito el ciudadano en el Registro Electoral, el Tribunal procederá a emitir el carnet electoral, cuya entrega deberá hacerse personalmente al interesado, previa identificación del mismo, en los lugares que designare el Tribunal, y será el único documento que acredite el derecho para el ejercicio del sufragio.

El Registro Electoral es una dependencia del Tribunal Supremo Electoral y tiene dentro de sus funciones lo establecido en el art. 103, capítulo III, Sección IX del título V, lo siguiente:

Art. 103 El Registro Electoral tendrá las funciones siguientes:

- Elaborar bajo métodos confiables y técnicas el Registro Electoral que servirá de base para la elaboración del padrón electoral;
- Elaborar el padrón electoral en forma depurada y actualizada cada seis meses; así como treinta días antes de cualquier evento electoral y en forma extraordinaria cuando el Tribunal así lo disponga;
- Todas las demás que le asigne la ley, los reglamentos y el Tribunal.

En lo referente al padrón electoral el Código en su art. 53, capítulo IV dice:

Art. 53 La impresión de los padrones del Registro Electoral, para efectos de votación, se harán por municipios, y en orden alfabético, comenzando con el primer apellido, seguido de los otros apellidos, nombres y el número del carnet electoral que le corresponda.

La Unidad de Procesamiento de Datos sustentada en el art. 91 inciso 8-9 y 12 del capítulo II, Sección IV menciona:

Art. 91 La Unidad de Procesamiento de Datos, tendrá las atribuciones y deberes siguientes:

Numeral ocho.

Desarrollar los procedimientos y aplicaciones relacionadas con el Procesamiento de Datos para la formación, actualización y depuración del Registro Nacional de las Personas Naturales y el Registro Electoral en coordinación con la Unidad del Registro Electoral;

Numeral nueve.

Elaborar los listados parciales por municipio y generales de todo el país del padrón electoral como también elaborar las fichas para entrega del carnet electoral; todo ello de acuerdo a las instrucciones precisas del Registro Electoral.

Numeral doce.

Recibir y entregar por medio de inventario todo el material que el Registro Electoral le proporcione y lo retorne procesado.

CAPITULO II

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE REGISTRO Y SERVICIOS DE CARNETIZACIÓN EN EL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

Investigación de campo sobre la situación actual del proceso de registro y servicios de carnetización en el Tribunal Supremo Electoral.

2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer por medio de la investigación de campo de qué manera el Tribunal Supremo Electoral presta los servicios de registro y entrega del carné electoral, para detectar posibles deficiencias y limitantes en su proceso.

2.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Establecer el método a utilizar para la recopilación de la información que servirá de base para la realización de la investigación.
- Recopilar la información por medio de instrumentos y herramientas previamente definidos.

- Procesar y analizar los resultados obtenidos para poder establecer conclusiones que constituyan la base fundamental de la propuesta,

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. (Ver anexo #3)

Para el diseño y estructuración de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas para recopilar la información dentro de los métodos se utilizó el método inductivo el cual se ha desarrollado mediante la observación directa y cuestionarios dirigidos al personal operativo y ejecutivo de la Unidad del Registro Electoral del Tribunal Supremo Electoral; así como también a la población que recibe el servicio de registro y carnetización. Este método fue utilizado por ser el más adecuado para la optimización de los recursos, además de ser práctico y versátil para recopilar información.

Las técnicas para recopilar la información fueron realizadas mediante dos fuentes de información. La fuente primaria es el Tribunal Supremo Electoral y su proceso de registro y entrega del carnet electoral y la población que recibe el servicio. La segunda fuente de información la constituyen los diferentes documentos, boletines, estadísticas, publicaciones y tesis que nos ayudaron a facilitar el análisis e interpretación de resultados.

El instrumento para recolectar la información es el cuestionario el cual se estructuro con preguntas de tipo abiertas, cerradas y de elección múltiple, de entre las cuales se incluyen preguntas introductorias y medulares que fueron diseñadas con el fin de obtener la información que nos permita analizar el objeto en estudio.

2.2.1.1 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

La delimitación se realizó con base a dos universos, uno conformado por jefes o titulares y empleados (delegados) que intervienen directamente en el proceso de los diferentes departamentos de la gerencia del Registro Electoral, y el otro por los ciudadanos residentes en Antiguo Cuscatlán.

2.2.1.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se ha considerado una población de 1200 empleados dentro de los cuales se consideran 10 jefaturas que intervienen directamente en el proceso (Gerente del Registro Electoral, Coordinación Nacional, Supervisor Regional, Delegado Departamental, Jefe de Dirección, Jefe Regional, Jefe de Computo, Codificación, Revisión Y Procesamiento de Datos y empleados que están distribuidos en los diferentes departamentos del Registro Electoral (Documentación Ciudadana, Departamento de

Procesamiento de Datos, Operaciones Y Cartografía Electoral) inmersos en dicho proceso.

Para establecer la muestra de los ciudadanos residentes en Antiguo Cuscatlán se determinó con la utilización de una formula estadística para una población finita de 27,703 electores, los cuales serán sustentados de acuerdo a una estratificación con las siguientes características: Hombres, Mujeres, Estudiantes, Profesionales, Comerciantes, Finqueros, Empleadas Domésticas y Empleados.

(*) ESTRATO SOCIAL	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN %
Estudiantes	20	17
Profesionales	20	17
Comerciantes	20	17
Finqueros	19	16
Empleadas domesticas	19	16
Empleados	20	17
TOTAL →	118	100 %

(*) El criterio utilizado para la determinación de la muestra de los ciudadanos fue realizada en base a los diferentes segmentos de la población residente en antiguo Cuscatlán con el propósito de establecer las diferentes opiniones de cada segmento nos ubicamos en posiciones estratégicas para encuestar a cada estrato social en su ambiente (universidad, oficina, negocios, casas, fincas).

2.2.1.3 CALCULO DE LAS MUESTRAS

(EMPLEADOS)

N = Tamaño de la Población

Se = Error o Margen de Error

V = Varianza de la Población, su definición (Se) el cuadrado del error

S = Varianza de la muestra expresada como una probabilidad de ocurrencia.

n = Muestra?

FORMULAS

$n = \frac{S^2}{V}$	$S^2 = P (1-P)$	$V^2 = (se)^2$	$n = \frac{n^1}{1 + n^1/N}$
---------------------	-----------------	----------------	-----------------------------

Sustituyendo los datos:

POBLACIÓN: 1,200 Empleados.

Se = Error estándar 0.045 = 4.5%

S = Probabilidad de ocurrencia o nivel de confianza = (0.09)

Sustituyendo en formula:

$$S^2 = 0.9 (1- 0.9) = 0.09$$

$$V = (0.45)^2 = 0.002025$$

$$n = \frac{S^2}{V} \quad n = \frac{0.09}{0.002025} = 44$$

$$n = \frac{n}{1 + n^1/N} = \frac{44}{1 + (44/1200)} = 42 \quad n = 42 \text{ (tamaño de la muestra)}$$

Conforme a lo anterior se determinó que el número de elementos a utilizar en la investigación según los resultados obtenidos en la formula son 42 de los cuales se consideran 10 ejecutivos o jefaturas y 32 empleados distribuidos en distintos departamentos del Registro Electoral.

(ELECTORES)

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población

Z = Valor critico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Máximo error permisible

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

Sustituyendo los datos:

n	=	Tamaño de la muestra	¿?
N	=	Tamaño de la población	27,703
Z	=	Coeficiente de confianza	0.95 = 1.96
P	=	Probabilidad de éxito	0.50
q	=	Probabilidad de Fracaso	0.50
E	=	Máximo error permisible	0.09

Sustituyendo en formula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(27,703)}{(27,703-1) (0.09)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$\frac{(3.8416) (0.25) (27,703)}{(27,702 (0.0081) + (3.8416) (0.25)}$$

$$\frac{(26,605.9612)}{(224.3862) + (0.9604)}$$

$$\frac{26605.9612}{225.3466}$$

$$n = 118$$

De acuerdo al resultado de la formula se determinó que la muestra es de 118 ciudadanos residentes en Antiguo Cuscatlán.

2.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuestionario dirigido a jefaturas que intervienen en el proceso de Registro y Carnetización.

Pregunta No 1

¿Qué cargo desempeña actualmente en el Tribunal Supremo Electoral?

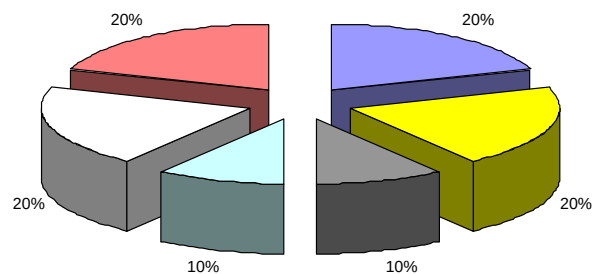
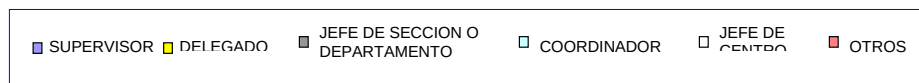
Objetivo:

Conocer el grado de responsabilidad a nivel gerencial.

CUADRO 1

SUPERVISOR	DELEGADO DEPTAL.	JEFE DE SECCION O DEPARTAMENTO	COORDINADOR	JEFE DE CENTRO	OTROS	TOTAL
2	2	1	1	2	2	10
20%	20%	10%	10%	20%	20%	100%

GRAFIC



Análisis:

Los criterios de los directores y responsables de la operatividad del proceso de admisión y emisión del carné electoral, son muy importantes para buscar las fortalezas y debilidades del mismo, así como de la dirección eficiente y eficaz de las funciones que desempeñan. Los porcentajes que presentamos en este gráfico pertenecen en su gran mayoría a jefaturas del Registro Electoral y que básicamente velan por que los intereses y derechos de los ciudadanos sean llevados a cabo tal como lo exige la Constitución Política en su artículo 72, capítulo III de la Sección Primera, en lo relativo a *los ciudadanos, sus derechos y deberes políticos y el cuerpo electoral*. Según se refleja en la gráfica hemos querido retomar las jefaturas que intervienen en el proceso.

Pregunta No 2

¿Cuánto tiene usted desempeñando el cargo?

Objetivo:

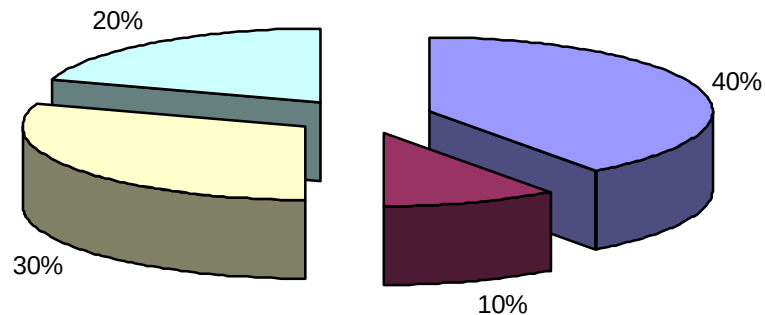
Determinar el grado de rotación al nivel de jefaturas en el Tribunal Supremo Electoral.

CUADRO 2

DE 0 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 10 A 15 AÑOS	TOTAL
4	1	3	2	10
40%	10%	30%	20%	100%

GRAFICO 2

■ DE 0 A 3 AÑOS ■ DE 3 A 5 AÑOS ■ DE 5 A 10 AÑOS ■ DE 10 A 15 AÑOS



Análisis:

Dentro de la planeación estratégica se requiere que se tomen decisiones en el presente para tener logros futuros; es así como los responsables deben fijar objetivos a largo plazo de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo. En el caso del Tribunal Supremo Electoral se puede notar como en el gráfico aparece que las jefaturas en un 40% son relativamente nuevas en comparación a los años que lleva funcionando la institución, lo que nos hace pensar que dichas jefaturas han sufrido cambios de personal más de una vez, y que estos no han querido o podido darle seguimiento a los planes que dejaron sus antecesores, tomando en cuenta que estos ocupan cargos ejecutivos y de operabilidad. El otro 30% y 20% de las jefaturas, y que de acuerdo al porcentaje tienen más tiempo de laborar en la institución, no han tenido mayor incidencia en la toma de

decisiones ya que ocupan cargos que dependen de órdenes de nivel gerencial, y su desempeño se limita a desarrollar actividades meramente operacionales en apoyo a las diferentes unidades que conforman el Registro Electoral, tal y como especifican en la encuesta.

Pregunta No 3

¿A que unidad pertenece dentro del Registro Electoral?

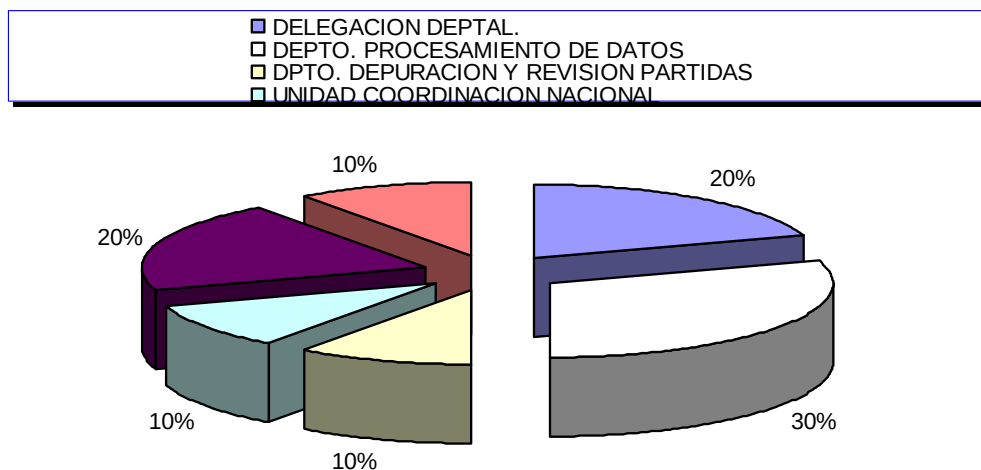
Objetivo:

Establecer la ubicación del personal ejecutivo dentro de la estructura organizativa del Tribunal Supremo Electoral.

CUADRO 3

DELEGACIÓN DEPTAL.	DEPTO. PROCESAM. DE DATOS	DPTO. DEPURACIÓN Y REVISIÓN PARTIDAS	UNIDAD COORDINAC. NACIONAL	UNIDAD SUPERVISORA REGIONAL	DPTO. DE CODIFIC.	TOTAL
2	3	1	1	2	1	10
20%	30%	10%	10%	20%	10%	100 %

GRAFICO 3



Análisis:

El gráfico muestra las diferentes jefaturas inmersas en las unidades y departamentos en que está constituido el Tribunal Supremo Electoral.

Pregunta No 4

¿Cuenta la institución con un proceso definido de planeación estratégica en cuanto al registro y servicio de entrega de carné electoral?

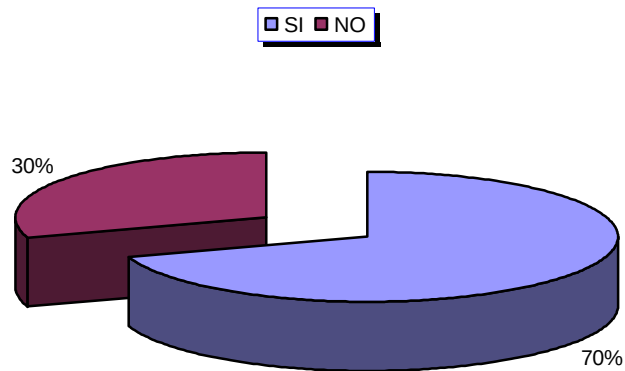
Objetivo:

Conocer si la institución posee un proceso definido de planeación estratégica para el registro y entrega del carnet electoral.

CUADRO 4

SI	NO	TOTAL
7	3	10
70%	30%	100%

GRAFICO 4



Análisis:

El 70% de las jefaturas o nivel ejecutivo asegura que existe un proceso definido de planeación donde se ejecutan diferentes estrategias con base a un calendario de actividades dentro de los cuales se pueden citar: Planes de contingencia publicitaria, planeación de objetivos y metas, proyección sobre la cantidad de carné a entregar y recursos a utilizar. En contraste a lo expresado por el 70% de encuestados, un 30% dice que no existe coordinación de ninguna índole en las diferentes áreas que conforman el Registro Electoral.

Pregunta No 5

Si su respuesta es negativa, de qué manera planean la operativización del registro y servicio de entrega del carné electoral?

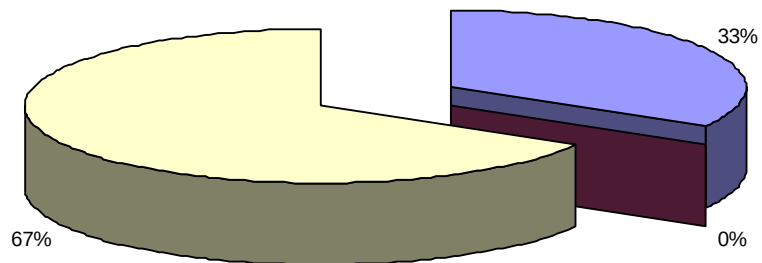
Objetivo:

Identificar a las personas que contestaron negativamente a la existencia de planeación estratégica.

CUADRO 5

PLANEACION OPERATIVA	PLAN ALTERNATIVO	PLANEACIÓN EN BASE A PROPIA INICIATIVA	TOTAL
1	0	2	3
33%	0%	67%	100%

GRAFICO 5



Análisis:

En el gráfico 4, el 30% dice que no se cuenta con un plan estratégico, y además lamentan que existan improvisaciones y desorganización al momento de ejecutar un plan estratégico en cuanto al registro y entrega del carné, el gráfico 5 nos muestra el tipo de planeación que realizan para el Registro y entrega del carné electoral.

Pregunta No 6

Por la forma que planifican sus diferentes actividades del proceso de registro y la entrega del carné electoral. ¿Cree usted que cubren las expectativas de los usuarios en cuanto a la agilidad en la entrega del carné y la incorporación al padrón electoral?

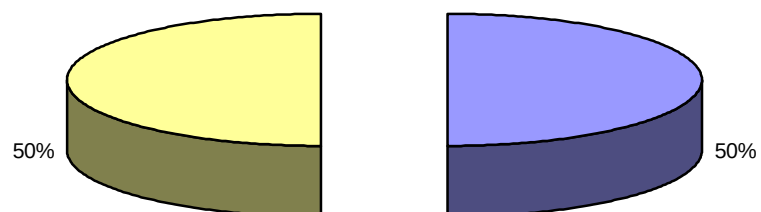
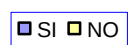
Objetivo:

Conocer el criterio de los empleados del Tribunal Supremo Electoral acerca de cómo planifican el proceso de registro de carnetización.

CUADRO 6

SI	NO	TOTAL
5	5	10
50%	50%	100%

GRAFICO 6



Análisis:

Los datos obtenidos muestran un equilibrio de opiniones de ejecutivos ya que el 50% asegura que por la forma que se planifica no pueden brindar un buen servicio que agilice el carnet electoral, ya que a un 78% la población no se le cubren las expectativas, según datos recabados de los ciudadanos, quienes exigen mayor agilidad del proceso. Por otro lado el 50% del nivel ejecutivo piensa que a pesar de todo cubren las expectativas de servicio en la mayoría de veces; lo anterior es respaldo por la encuesta administrada a los ciudadanos, ya que el 68% califica de aceptables los servicios del Tribunal Supremo Electoral al realizar los trámites.

Pregunta No 7

¿En cuanto a la planeación de los servicios de registro quienes participan en la planificación?

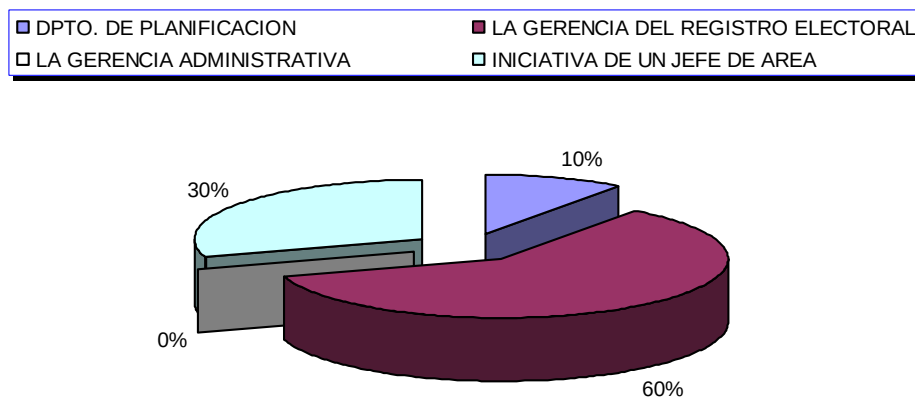
Objetivo:

Conocer el grado de participación del personal en la planificación de las actividades.

CUADRO 7

DPTO. DE PLANIFICACION	LA GERENCIA DEL REGISTRO ELECTORAL	LA GERENCIA ADMINISTRATIVA	INICIATIVA DE UN JEFE DE AREA	TOTAL
1	6	0	3	10
10%	60%	0%	30%	100%

GRAFICO 7



Análisis:

En el título V de los organismos electorales, Art.87, numeral 2 hace mención a las atribuciones y deberes de la Gerencia Administrativa lo siguiente: “Ejecutar el plan anual operativo institucional conjuntamente con las demás unidades” ; sin embargo y de acuerdo a lo expresado por los ejecutivos de las diferentes unidades del Tribunal Supremo Electoral quien interviene en la planificación de prestación de servicios es la Gerencia del Registro Electoral en un 60%, unidad que en la mayoría de atribuciones le compete el aspecto operacional; en todo caso esta es una unidad ejecutadora y no planificadora. Si la Gerencia Administrativa no planifica estrategias que ayuden a mejorar los servicios, entonces los jefes de las diferentes áreas tienen que usar su iniciativa lo cual es reflejado en un 30% del gráfico; iniciativa que ayudara a buscar planes oportunos para la inscripción de ciudadanos en el Registro Electoral y los padrones electorales; así como la emisión y entrega del carnet electoral, por medio de sus dependencias.

Pregunta No 8

¿Cuándo se planifica una actividad, se da a conocer a todos los departamentos del Registro, incluyendo al personal involucrado para que así se trabaje en consecución de los objetivos que se pretenden?

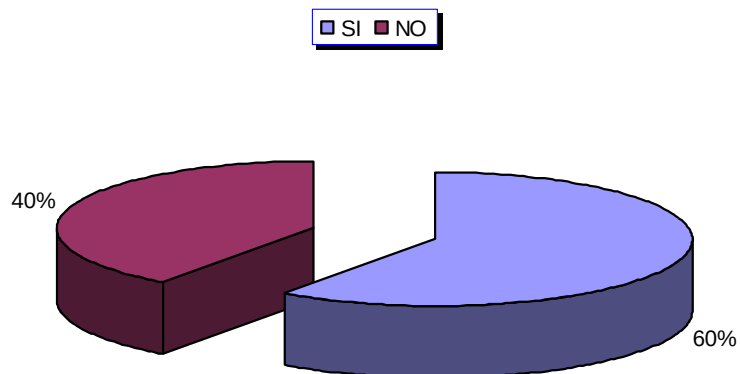
Objetivos:

Conocer si se le informa al personal de todos los niveles los objetivos de la planificación.

CUADRO 8

SI	NO	TOTAL
6	4	10
60%	40%	100%

GRAFICO 8



Análisis:

Según los datos recabados el 40% respondió que no se dan a conocer las actividades que se planifican a los diferentes departamentos, solo al personal que se involucrara para evitar que las actividades sean bloqueadas por intereses políticos. El 60% dice que si se dan a conocer las actividades y objetivos, pero estos explican que se limitan a informar sin dar a conocer mayores detalles de los objetivos. Los datos que se muestran son positivos si se considera que los mismos empleados consideran que se les da a conocer la planificación y los objetivos que se proponen alcanzar; aunque hay que trabajar el porcentaje del 40% que dice que no se le toma en cuenta.

Pregunta No 9

¿Con que frecuencia planifican las actividades?

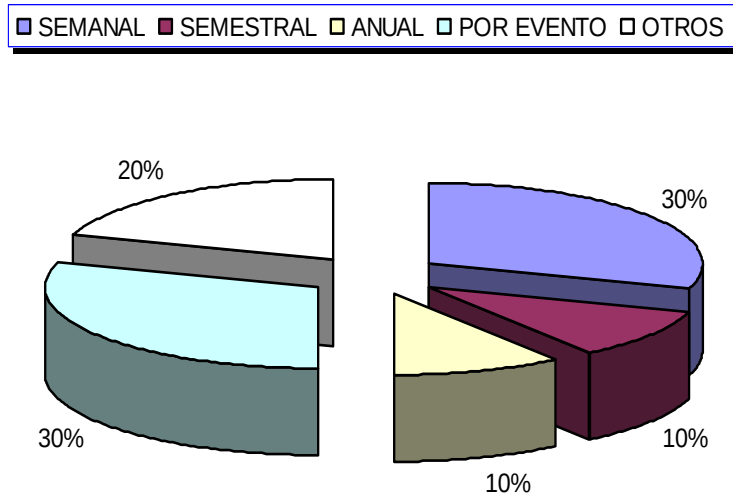
Objetivo:

Determinar la frecuencia de planificación de actividades.

CUADRO 9

SEMANAL	SEMESTRAL	ANUAL	POR EVENTO	OTROS	TOTAL
3	1	1	3	2	10
30%	10%	10%	30%	20%	100%

GRAFICO 9



Análisis:

El gráfico demuestra los diferentes lapsos de tiempo en que algunos cargos ejecutivos planifican sus actividades, cada uno de ellos está apegado a un calendario el cual es diseñado por la unidad del Registro Electoral como responsable de que las actividades sean ejecutadas. Vale la pena mencionar que un 20% dice planificar actividades de acuerdo a imprevistos y el 50 % se basa exclusivamente en planeación operativa hasta un lapso de un año, ya que este 50% corresponde a: Planeación semanal, semestral y anual, y el restante 30% corresponde a plan contingencial (por evento).

Pregunta No 10

¿Existe un sistema actualizado para realizar el proceso de procesamiento de datos?

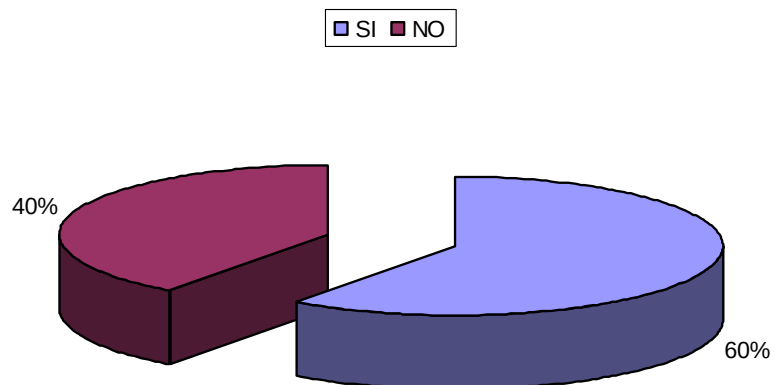
Objetivo:

Conocer si el sistema de procesamiento de datos esta actualizado.

CUADRO 10

SI	NO	TOTAL
6	4	10
60%	40%	100%

GRAFICO 10



Análisis:

El 60% de los encuestados afirma que existe un sistema para el procesamiento de datos el cual se actualiza con nueva información y nuevos programas periódicamente; en contradicción al 60%, el 40% niega que exista esa posibilidad ya que se cuenta, según ellos con un sistema viejo y obsoleto

que no llena las expectativas ante un proceso que debería ser más ágil y eficiente.

Pregunta No 11

¿Existen procedimientos establecidos para realizar el proceso de carnetización?

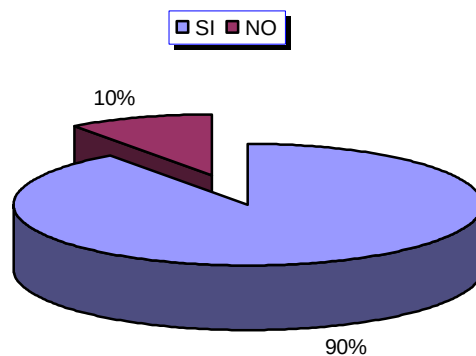
Objetivo:

Conocer si existen procedimientos para realizar el proceso de carnetización.

CUADRO 11

SI	NO	TOTAL
9	1	10
90%	10%	100%

GRAFICO 11



Pregunta No 12

Si su respuesta es positiva. ¿Los conoce el personal involucrado?

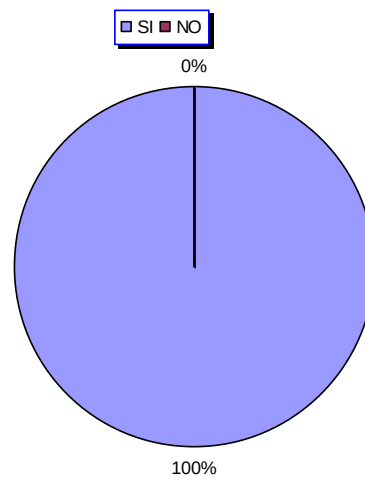
Objetivo:

Determinar si el personal involucrado conoce los procedimientos.

CUADRO 12

SI	NO	TOTAL
9	0	9
100%	0%	100%

GRAFICO 12



Análisis:

El proceso de carnetización requiere de una cantidad de procedimientos sucesivos que dan como resultado la emisión del carné electoral, procedimientos que de acuerdo al 90% de encuestados existen para realizar el proceso de carnetización, tal y como lo refleja el gráfico 11; en adición a estos datos, el 100% del gráfico 12 dice que el personal que se involucra en el

proceso de carnetización tiene conocimiento de los procedimientos a seguir como producto empírico de experiencias de eventos anteriores.

Pregunta No 13

¿Mencione cuáles son los problemas más frecuentes en lo referente a registro y emisión del Carné Electoral?

Objetivo:

Identificar los problemas de mayor incidencia al momento de registrar y emitir el carnet.

<i>PROBLEMAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
DEMORAS EN LA ENTREGA DEL CARNET ELECTORAL	2	20%
FALTA DE TRANSPORTE Y COORDINACIÓN DE LOS DELEGADOS DEPARTAMENTALES	1	10%
FALTA DE RECURSOS MATERIALES	1	10%
FALTA DE RESPALDO DE PARTIDA DE NACIMIENTO EN ARCHIVOS DEL REGISTRO ELECTORAL DEBIDO A PERDIDAS DE LAS MISMAS	1	10%
FALTA DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	1	10%
DEPURACIÓN DE DATOS	1	10%
INFRAESTRUCTURA INADECUADA EN LAS DELEGACIONES	1	10%
FALTA DE INFORMACIÓN A LA CIUDADANIA	1	10%
POCO INTERES DEL CIUDADANO	1	10%
TOTAL	10	100%

Análisis:

Todos los problemas que plantean las jefaturas son derivados de aspectos relacionados con la coordinación de los recursos técnicos, humanos y logísticos; así como el poco interés de la ciudadanía al presentar información incompleta, ya que para darle seguimiento al proceso de registro de acuerdo a la ley es necesario que presenten toda la información necesaria (partida de nacimiento). Por el momento el proceso de inscripción y entrega del carnet electoral sigue siendo deficiente ante los cambios que requieren que los procesos sean modernizados.

Pregunta No 14

¿Actualmente cuál es el tiempo promedio del proceso de carné electoral para ponerlo a disposición de los usuarios?

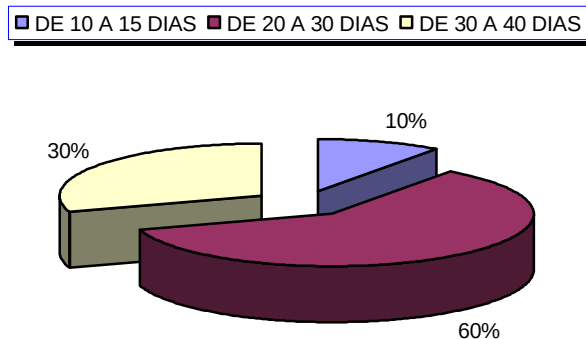
Objetivos:

Conocer el tiempo de entrega del carnet electoral.

CUADRO 14

DE 10 A 15 DIAS	DE 20 A 30 DÍAS	DE 30 A 40 DIAS	TOTAL
1	6	3	10
10%	60%	30%	100%

GRAFICO 14



Análisis:

El 90% de las jefaturas dicen que el carné electoral está a disposición de los ciudadanos de 20 a 40 días después de que es solicitado; hay que hacer notar que los que contestaron estas opciones son responsables de las áreas operacionales. Por otro lado solo un 10% asegura que el proceso de ingreso al Registro Electoral y emisión del carné requiere de 10 a 15 días ya que estas jefaturas no inciden en la operatividad del proceso, sino que solo se limitan a planificarlas y evaluarlas.

Pregunta No 15

¿En su criterio la limitante que impide que el proceso sea realizado ágilmente?

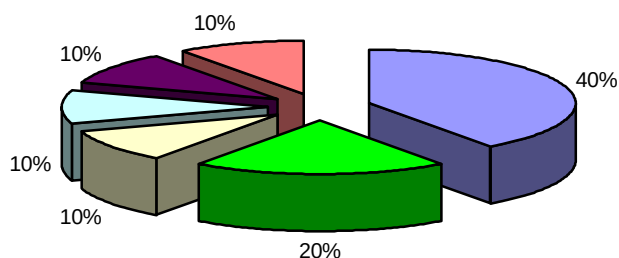
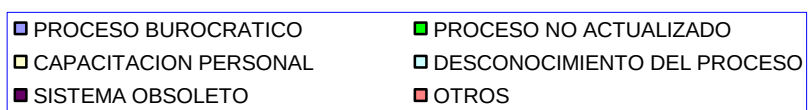
Objetivo:

Determinar cuál es la limitante que entorpece la agilidad del proceso.

CUADRO 15

PROCESO BUROCRAT	PROCESO NO ACTUALIZAD.	CAPACITAC. PERSONAL	DESCONOCIMIENTO DEL PROCESO	SISTEMA OBSOLETO	OTROS	TOTAL
4	2	1	1	1	1	10
40%	20%	10%	10%	10%	10%	100%

GRAFICO 15



Análisis:

Los procesos burocráticos prevalecen en un 40% de acuerdo a las jefaturas del Registro Electoral en que el proceso de registro y entrega del carnet electoral se tarde demasiado; considerándose según muestra la gráfica que un 20% afirma que otra limitante de peso es que el proceso de registro no está actualizado. Paralelamente surgen más obstáculos tales como la falta de capacitación al personal, desconocimiento del proceso de parte de algunos mandos medios, y sistemas obsoletos.

Pregunta No 16

¿Ha pensado en un plan alternativo, el cual venga a contribuir al mejoramiento del proceso actual?

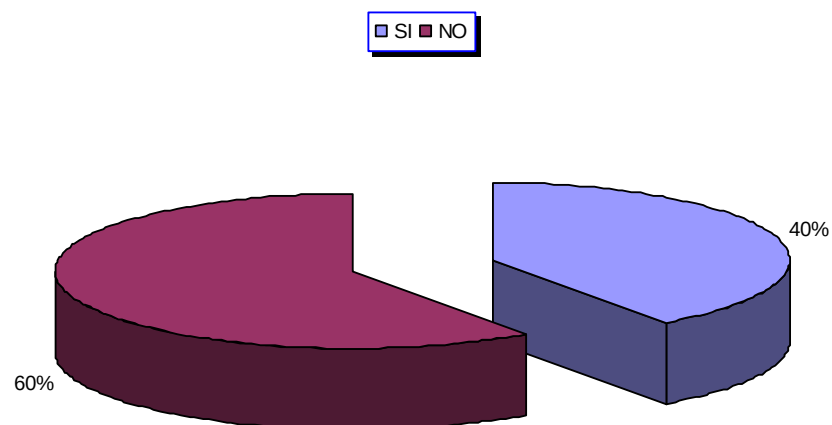
Objetivo:

Determinar si existen propuestas de mejoramiento al sistema de proceso actual.

CUADRO 16

SI	NO	TOTAL
4	6	10
40%	60%	100%

GRAFICO 16



Análisis:

El 60% de las jefaturas opina que no han pensado en planes alternativos para mejorar el proceso ya que se limitan a desarrollar procesos previamente establecidos (Planeación netamente operacional), sin poseer un plan estratégico que venga a mejorar el proceso actual, por otra parte las jefaturas dicen que si han pensado en un plan alternativo, porque ellos están conscientes de la debilidad con que cuenta el proceso actual por no tener un plan estratégico y afirman que si ellos (los ejecutivos) presentaran alguna alternativa de solución temen a no ser oídos por la alta dirección.

Pregunta No 17

¿Si su respuesta es negativa, le interesaría contar con un proceso de Planeación Estratégica para realizar el proceso de registro y entrega del carnet electoral?

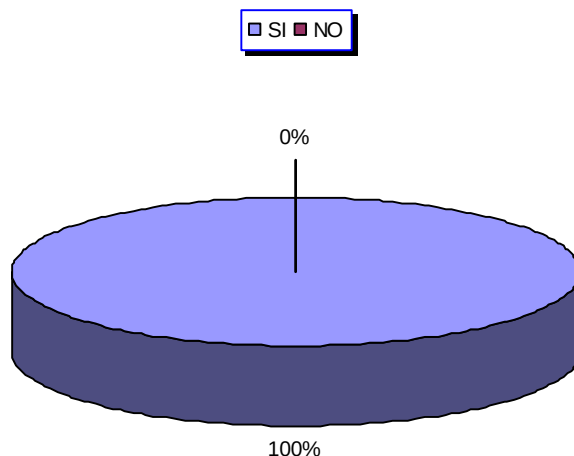
Objetivo:

Conocer si el nivel ejecutivo está interesado en un proceso de Planeación Estratégica para mejorar el proceso actual.

CUADRO 17

SI	NO	TOTAL
6	0	6
100%	0%	100%

GRAFICO 17



Análisis:

El 100% de las jefaturas que no habían pensado en un plan alternativo para mejorar el proceso actual demuestra interés en obtener un plan estratégico para contribuir al mejoramiento del proceso actual, ya que existe conciencia de que se requiere de procesos dinámicos y no estáticos para enfrentar los retos que representa la exigencia y calidad en la prestación de servicios.

Pregunta No 18

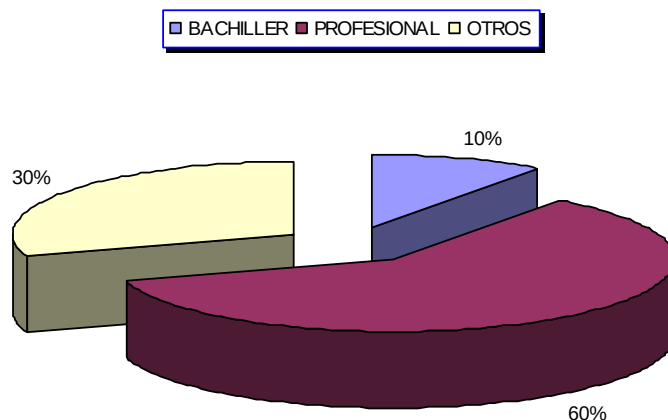
¿En cuanto al personal ejecutivo que nivel académico debe poseer para desempeñar un cargo de gerente, sub-gerente, supervisor departamental, jefe de centro?

Objetivo:

Conocer el grado académico que debe tener un ejecutivo en la institución.

CUADRO 18

BACHILLER	PROFESIONAL	OTROS	TOTAL
1	6	3	10
10%	60%	30%	100%

GRAFICO 18**Análisis:**

De acuerdo a la investigación el 60% considera que las cargas a nivel gerencial deben ser ocupadas por profesionales y el 40% restante manifiesta que el grado de bachiller o de técnico debe de ser asumido para cargos de tipo operacional y mandos medios. La respuesta proporcionada fue aceptada por

parte del nivel ejecutivo ya que ellos afirman que según el cargo así debe ser el nivel académico, para que haya capacidad para desempeñar dichos cargos.

Pregunta No 19

¿Cree usted que el sistema de registro y entrega de carnet electoral en la actualidad satisface la demanda de los electores?

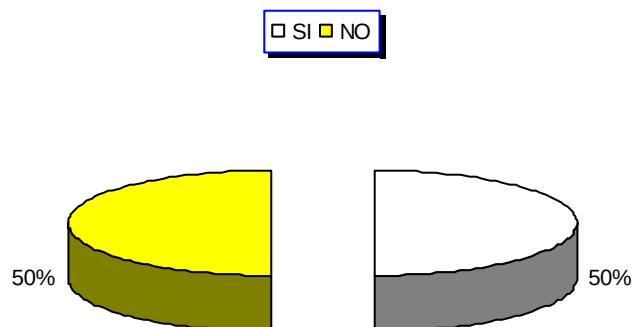
Objetivo:

Conocer si el actual sistema satisface las necesidades de los ciudadanos (clientes).

CUADRO 19

SI	NO	TOTAL
5	5	10
50%	50%	100%

GRAFICO 19



Análisis:

El 50% de los encuestados cree que el sistema de actual de registro y entrega de carnet electoral satisface la demanda de los electores, aun sabiendo de los problemas logísticos que el proceso mismo representa, tal y como ellos lo han señalado en los datos que presentamos en la pregunta número 13. Por otro lado, el otro 50% dice que el sistema no satisface la demanda de registro y entrega del carnet, el cual se deriva de un proceso burocrático que da como resultado la tardanza en la entrega del carné; además existen problemas adicionales a los mencionados en la pregunta 13, tales como falta de lugares accesibles al público para reclamar el carnet, horarios inadecuados y falta de programas de información ciudadana.

Pregunta No 20

¿Cómo califica los canales de comunicación entre la gerencia y el personal de campo?

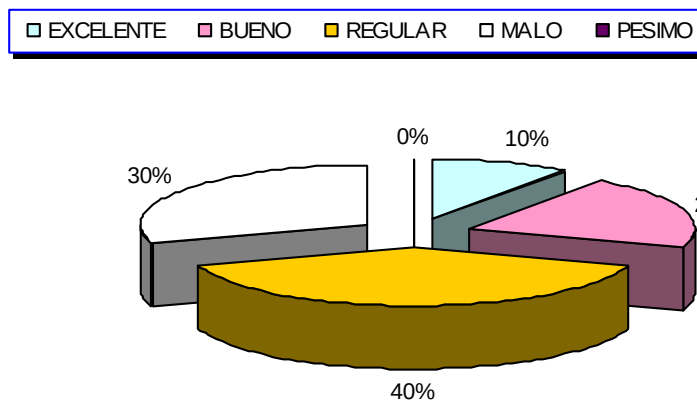
Objetivo:

Identificar la fluidez de la alta gerencia con el personal operativo.

CUADRO 20

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	TOTAL
1	2	4	3	0	10
10%	20%	40%	30%	0	100%

GRAFICO 20



Análisis:

El 10% y 20%, califican de excelentes y buenos respectivamente los canales de comunicación que existen entre el personal de campo y la gerencia del Tribunal Supremo Electoral; el 40% lo califica como regular, ya que según ellos pocas veces los niveles ejecutivos utilizan salvoconductos alternativos para comunicarse con el personal de campo, y trabajar en los proyectos de la institución; los cuales generalmente son dados a conocer a través de memorándum. Según los datos recabados existe una deficiente comunicación de la gerencia con los empleados de campo, hacen que las mismas jefaturas califiquen dichos canales como malos en un 30%.

Pregunta No 21

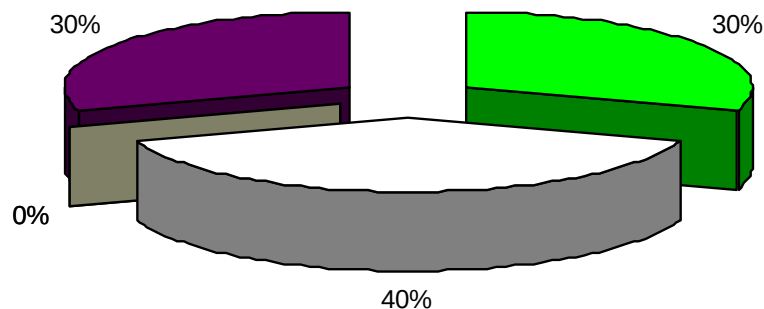
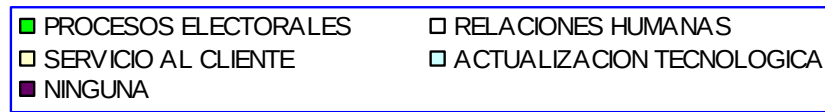
¿Qué tipo de capacitación ha recibido por parte de la institución?

Objetivo:

Determinar qué tipo de capacitación han recibido por parte de la institución.

CUADRO 21

PROCESOS ELECTORALES	RELACIONES HUMANAS	SERVICIO AL CLIENTE	ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	NINGUNA	TOTAL
3	4	0	0	3	10
30%	40%	0%	0%	30%	100%

GRAFICO 21**Análisis:**

El 30% ha recibido capacitaciones sobre procesos electorales, y el 40% sobre relaciones humanas, lo cual es positivo si se toma en cuenta que en la mayoría de veces son ellos quienes intervienen en la planeación y ejecución de los planes a realizar de cara a los procesos electorales; el otro 30% no ha recibido capacitación de ningún tipo debido a que según ellos la Unidad de

Capacitación del Tribunal Supremo Electoral ha sido muy selectiva, al momento de seleccionar al personal a capacitar. Además, hay que agregar que los datos observados, los ejecutivos de alguna o otra manera han recibido capacitación que asciende a un 70% de los encuestados, Aunque la opinión realizada por ellos mismos afirman que esta capacitación no es frecuente.

Pregunta No 22

¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?

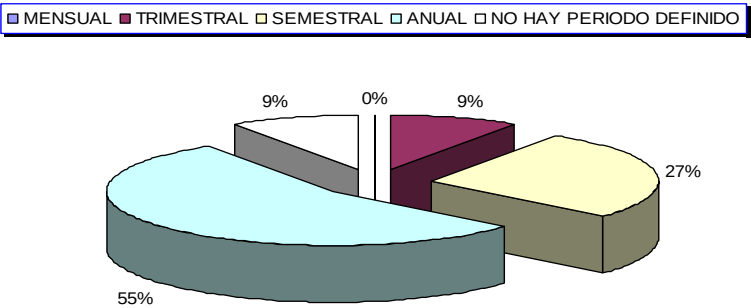
Objetivo:

Conocer la frecuencia con que son impartidas las capacitaciones.

CUADRO 22

MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	NO HAY PERIODO DEFINIDO	TOTAL
0	1	3	6	1	10
0%	9%	27%	55%	9%	100%

GRAFICO 22



Análisis:

El código electoral atribuye a la Unidad de Capacitación del Tribunal Supremo Electoral la función de capacitar en forma permanente al personal del Tribunal, tal y como reza el art. 99, numeral 2, sección VIII, capítulo II de la Organización Interna del Tribunal Supremo Electoral. El gráfico muestra que esta unidad capacita de forma permanente al personal ejecutivo, si se toma en cuenta que durante todo el año, este personal tiene la posibilidad de recibir capacitaciones al menos una vez, es así como 55% de los encuestados asegura que recibe capacitaciones anualmente, el 27% semestralmente; y el 9% mensualmente. Un 9% de los encuestados no proporciona la frecuencia con que reciben capacitaciones pero tampoco negaron que las hayan recibido.

Pregunta No 23

¿Cuáles son los principales reclamos de los ciudadanos con relación a los servicios que presta el Registro Electoral?

Objetivo:

Determinar los principales reclamos que presentan los ciudadanos por el servicio que reciben del registro electoral.

CUADRO 23

RECLAMOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TARDANZA EN ENTREGA DEL CARNET	2	20%
MAYOR AGILIDAD EN LA ENTREGA DEL CARNET	1	10%
INSATISFACCIÓN POR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	10%
HORARIOS INADECUADOS	1	10%
LUGARES INACCESIBLES	1	10%
INVOLUCRAMIENTO DE PERSONAL EN ACTIVIDAD POLÍTICA	1	10%
MAL TRATO AL CIUDADANO	1	10%
NO APARECEN EN PADRONES	1	10%
RECLAMAN UN SISTEMA EFECTIVO	1	10%
TOTAL	10	100%

Análisis:

El reclamo que más sobresale en un 20% es la tardanza en la entrega del carnet electoral, el cual es solo un problema a la gran lista que las jefaturas han mencionado y que tienen relación directa con los problemas operacionales que los delegados mencionaron en la encuesta que se les administro; y que al mismo tiempo viene a confirmar la poca satisfacción de la ciudadanía con relación al servicio que presta la institución, tal y como lo expresaron en el momento que fueron encuestados.

Cuestionario dirigido a los empleados (delegados) de las diferentes secciones o departamentos del Registro Electoral.

Pregunta 1

¿A qué departamento o sección pertenece en el Registro Electoral?

Objetivo:

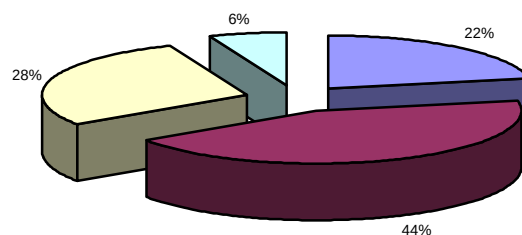
Conocer el recurso técnico y logístico que interviene en el proceso de Registro y entrega del carné electoral.

CUADRO 1

DOCUMENTACIÓN CIUDADANA	PROCESAMIENTO DE DATOS	OPERACIONES	CARTOGRAFÍA ELECTORAL	TOTAL
7	14	9	2	32
22%	44%	28%	6%	100%

GRAFICO 1

■ DOCUMENTACION CIUDADANA ■ PROCESAMIENTO DE DATOS ■ OPERACIONES ■ CARTOGRAFIA ELECTORAL



Análisis:

Es necesario involucrar a todos los autores que intervienen en el proceso registro y entrega de carne electoral, pertenecientes al Registro Electoral. El 44% de los empleados encuestados pertenece al departamento de Procesamiento de datos, quienes básicamente se encargan de los aspectos de logística, actualización y depuración del Registro Electoral y preparación del presupuesto anual ordinario y extraordinario. El otro 28% y 22% intervienen en el proceso final de entrega del carné electoral y atención al ciudadano. Aunque solamente el 6% pertenece a la unidad de cartografía; todos, en sus diferentes áreas, toman un rol muy importante en el proceso, desde que el ciudadano solicita cualquier tipo de solicitud (Inscripción, reposición o modificación de datos) hasta la finalización del proceso cuando el carné electoral es entregado.

Pregunta 2

¿Qué cargo desempeña dentro de su departamento o sección?

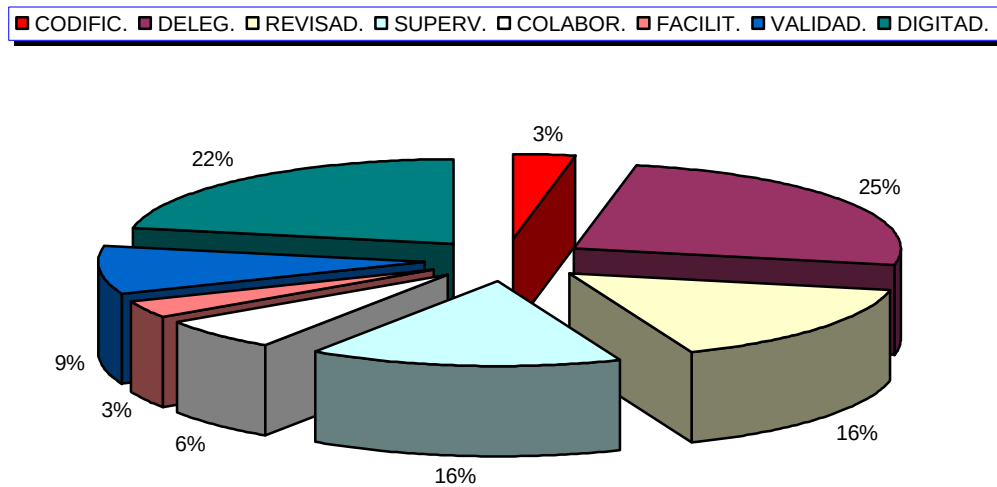
Objetivo:

Conocer la gama de cargos que se encuentran en la estructura del Registro Electoral.

CUADRO 2

CODIFIC	DELEG.	REVISAD.	SUPERV.	COLABOR.	FACILIT.	VALIDAD.	DIGITAD.	TOTAL
1	8	5	5	2	1	3	7	32
3%	25%	16%	16%	6%	3%	9%	22%	100%

GRAFICO 2



Análisis:

La encuesta fue dirigida a las diferentes secciones y departamentos que conforman el Registro Electoral; para hacer de la muestra un instrumento más representativo, en donde los diferentes empleados que laboran en dicha unidad tenga la oportunidad de expresar lo que ellos creen que funciona de una forma óptima en la institución y lo que por otro lado necesita de reformas técnicas o legales.

Pregunta 3

¿Cuánto tiempo tiene usted desempeñando su cargo?

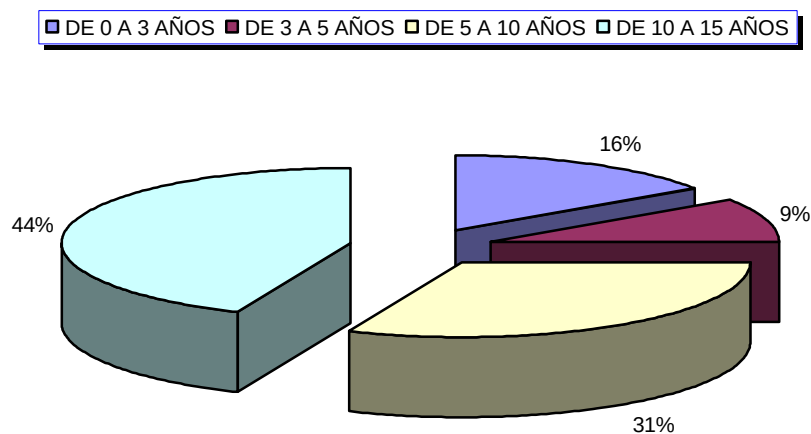
Objetivo:

Conocer el grado de rotación de personal involucrado en el proceso de Registro y carnetización.

CUADRO 3

DE 0 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 10 A 15 AÑOS	TOTAL
5	3	10	14	32
16%	9%	31%	44%	100%

GRAFICO 3



Análisis:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los empleados, 31% y 44% tienen más de cinco años desempeñando el cargo lo cual puede ser de beneficio pues de alguna manera refleja gran experiencia; porque están desde

el inicio del proyecto de carnetización (1986), y solo un 25% menos de cinco años desempeñando su cargo.

Pregunta 4

¿Qué funciones desempeña en su puesto?

Objetivo:

Conocer las diferentes funciones que se ejecutan en el proceso de registro y carnetización por parte de los diferentes empleados

CUADRO 4

Funciones que desempeñan los empleados del Registro Electoral
- Atención Ciudadana (Información). - Empadronamiento - Revisar Solicitudes en las delegaciones municipales. - Entrega del Carnet Electoral - Codificar Solicitudes de Inscripción al Registro Electoral. - Validación, revisión y preparación de fichas. - Transcripción de fichas. - Clasificación, orden y archivo de partidas de nacimiento. - Depuración de partidas de nacimiento y defunción. - Transcripción de partidas de nacimiento - Digitar Solicitudes de Ingreso al Registro Electoral, partidas de nacimiento y defunción. - Recibir la producción de Solicitudes de Inscripción al Registro Electoral.

Análisis:

Dentro del Registro Electoral intervienen diferentes procesos que dan como resultado la obtención del Carne electoral, las actividades que presentamos en el cuadro número cuatro son las diferentes funciones que los empleados en sus diferentes secciones desarrollan cotidianamente; sin embargo el grupo de investigación quiere hacer notar que de acuerdo a la opinión de los empleados muchas de las actividades como : empadronamiento, revisión, y codificación de S.I.R.E. Pueden ser realizados por un solo empleado contribuyendo a disminuir el alto grado de burocracia existente en el Registro Electoral.

Pregunta 5

¿Qué departamento o sección le proporciona la información (reporte) para realizar actividades?

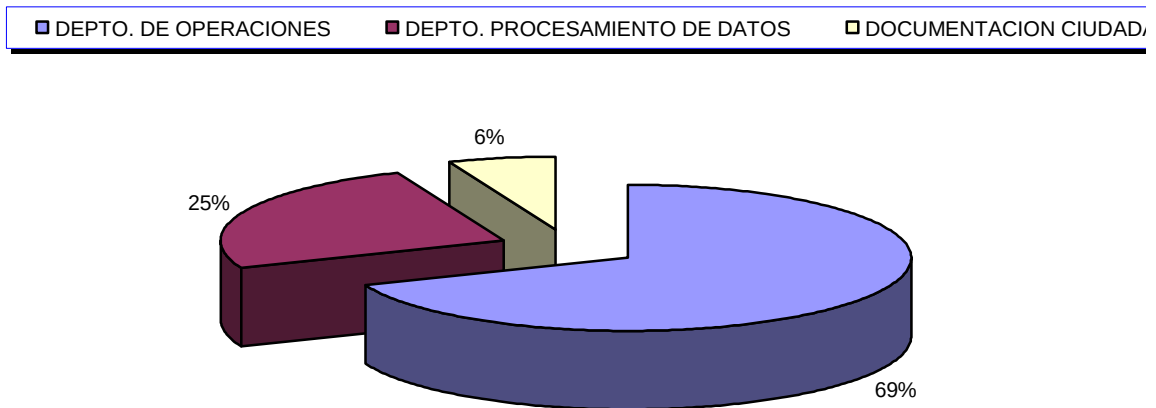
Objetivo:

Determinar cuáles departamentos tienen relación entre si en el proceso de la S.I.R.E (Solicitud de Inscripción al Registro Electoral).

CUADRO 5

DEPTO. DE OPERACIONES	DEPTO. PROCESAMIENTO DE DATOS	DOCUMENTACIÓN CIUDADANA	TOTAL
22	8	2	32
69%	25%	6%	100%

GRAFICO 5



Análisis:

El proceso de inscripción al Registro Electoral y emisión del carné electoral, es el resultado de la interrelación de los diferentes secciones y departamentos que conforman el Registro Electoral, aunque el 69 % de los encuestados manifestaron que el departamento de operaciones es el que tiene contacto directo con los ciudadanos a través de las diferentes delegaciones municipales, es allí donde comienza y finaliza el proceso de registro y carnetización generando la mayoría de reportes o documentación para la realización del proceso con otros departamentos o secciones no menos importantes como el departamento de procesamiento de datos el cual representa de acuerdo a la gráfica el 25% y Documentación Ciudadana en un 6% y que al final conforman parte del Registro Electoral.

Pregunta 6

¿En cuánto tiempo recibe la información (reporte) para desempeñar sus funciones?

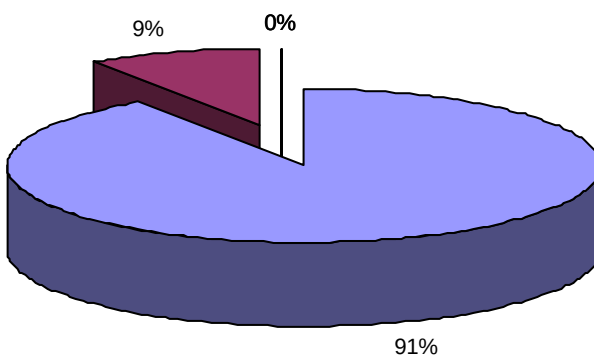
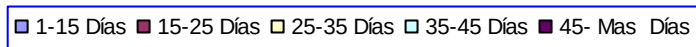
Objetivo:

Conocer la fluidez y agilidad de recibir la información y tener la idea de donde puede haber demoras de documentos.

CUADRO 6

1-15 Días	15-25 Días	25-35 Días	35-45 Días	45- Mas Días	TOTAL
29	3	0	0	0	32
90%	10%	0%	0%	0%	100%

GRAFICO 6



Pregunta 7

¿Después de haber recibido la información (reporte) en cuanto tiempo la transfiere a otro departamento para darle seguimiento?

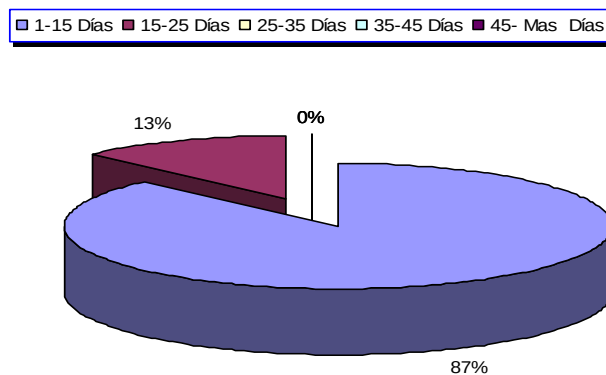
Objetivo:

Conocer la transparencia de la documentación que sirve para registrar y carnetizar a la población solicitante.

CUADRO 7

1-15 Días	15-25 Días	25-35 Días	35-45 Días	45- Mas Días	TOTAL
28	4	0	0	0	32
87%	13%	0%	0%	0%	100%

GRAFICO 7



Análisis:

De acuerdo al Art. 48, párrafo 2º del Código Electoral, si “En el caso de un ciudadano que haya solicitado su incorporación al Registro Electoral y a un plazo de treinta días no se le ha extendido su carnet electoral. . . . Estará en derecho de reclamar tal situación ante el Tribunal. . . .”, los datos obtenidos de la pregunta 6 y 7 reflejan que en el ciclo de transferencia de información y resultados en la Unidad del Registro Electoral, como unidad encargada de emitir el carne electoral, se necesita un promedio de 30 días para procesar toda la información que ha sido transferida de departamento a departamento que interviene en el proceso de Registro y Carnetización. En el resultado que se detalla en las gráficas 6 y 7 se observa que hay demasiada demora, en el traspaso de la información o reporte hasta en un promedio de 25 días en recibir y entregar la información a documentar que representa un 90% y 87%, en el recorrido del proceso donde intervienen los diferentes departamentos lo cual puede contribuir a la tardanza en el proceso de registro y emisión del carnet electoral.

Pregunta 8

¿Conoce la Visión y Misión del Tribunal Supremo Electoral?

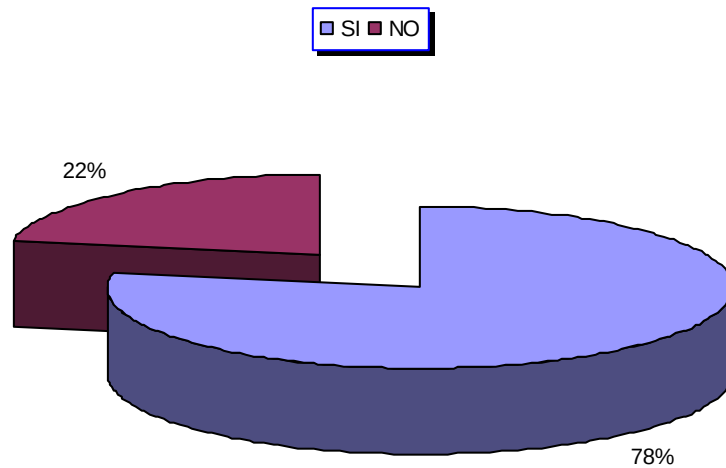
Objetivo:

Identificar si el personal tiene claro lo que es la visión y misión institucional, y si la tiene implícitamente.

CUADRO 8

SI	NO	TOTAL
25	7	32
78%	22%	100%

GRAFICO 8



Análisis:

El 78% de los delegados dijeron conocer la misión y visión de la institución; sin embargo, al tratar de explicar dichos términos estuvieron lejos de lo que sería la verdadera misión y visión del Tribunal Supremo Electoral, ya que la mayoría de encuestados exterioriza los conceptos en cuestión, de que como resultado de una tarea se obtiene un producto; es decir, la Misión es entregar el documento electoral a cambio de una solicitud, y la Visión es servir a la

institución a cambio de un salario. El otro 22% no tiene ni la menor idea de lo que se le pregunto ya que no hizo comentarios al respecto, por los datos y comentarios que arrojaron la encuesta se puede determinar que el personal no cuenta con una misión y visión explícita; sino más bien el poco conocimiento de lo que es la misión y visión de la institución es el producto implícito de las actividades que realizan a diario.

Pregunta 9

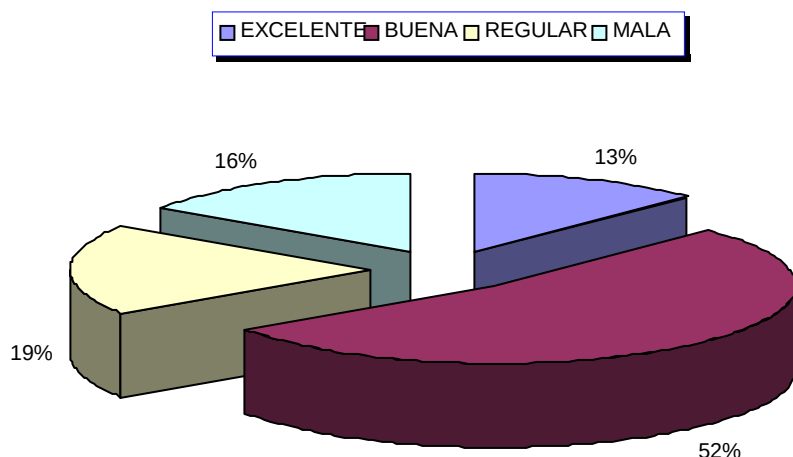
¿Cómo considera la planeación por parte de la Gerencia del Registro Electoral del Tribunal Supremo Electoral?

Objetivo:

Conocer del personal como califica la planificación institucional de parte de la Gerencia del Registro Electoral.

CUADRO 9

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
4	17	6	5	32
13%	52%	19%	16%	100%



Análisis:

Aunque el 52% Y 13% de los encuestados califican de buena a excelente la planeación de parte de la Gerencia del Registro Electoral del Tribunal Supremo Electoral la cual es desarrollada y coordinada sobre la base de un calendario de actividades (planeación anual operativa), el 35% cree que los procedimientos que se toman luego de definir las actividades en ese calendario demuestran improvisaciones de parte de la misma gerencia. El 35% afirman que la planificación no es eficiente por que la califican como regular y mala.

Pregunta 10

¿Cuándo se ejecuta un plan, se evalúan los resultados obtenidos?

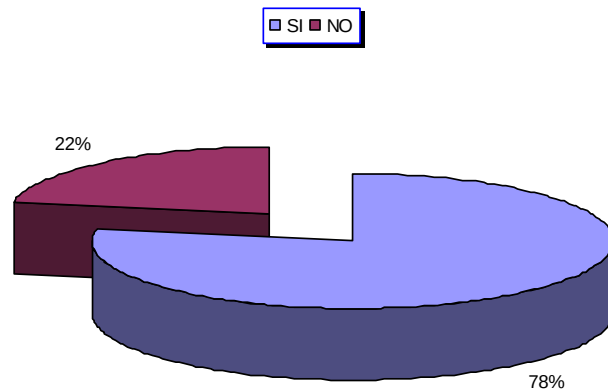
Objetivo:

Conocer si cuando se ejecuta un plan es sometido a evaluación de los resultados obtenidos por las partes interesadas.

CUADRO 10

SI	NO	TOTAL
25	7	32
78%	22%	100%

GRAFICO 10



Análisis:

El 78% de los delegados dice que efectivamente son evaluados los resultados que se obtienen de un plan de trabajo, curiosamente no son ellos los

partícipes de evaluar dichos resultados ya que manifestaron que estos son evaluados al nivel de la Gerencia del Registro Electoral, y que es además es la que establece las metas y proyectos a realizar para luego más tarde ser evaluados por ellos mismos. Además; el 22% desconoce si son evaluados los proyectos que se realizan porque dicen que de la unidad de operaciones hacia abajo no se informa por lo que no saben si los resultados son evaluados y aprovechados.

Pregunta 11

¿Existe un manual de procedimientos para realizar sus actividades?

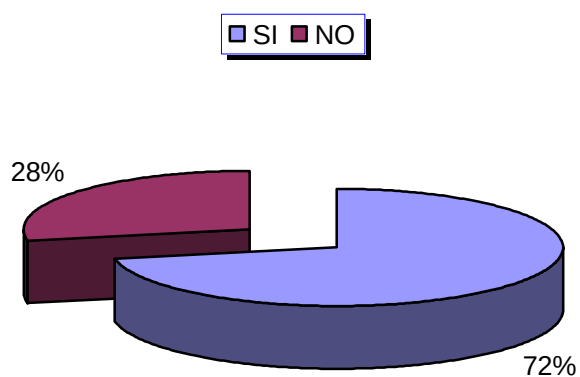
Objetivo:

Conocer si existe un manual explícito del proceso de registro y carnetización.

CUADRO 11

SI	NO	TOTAL
23	9	32
72%	28%	100%

GRAFICO 11



Pregunta 12

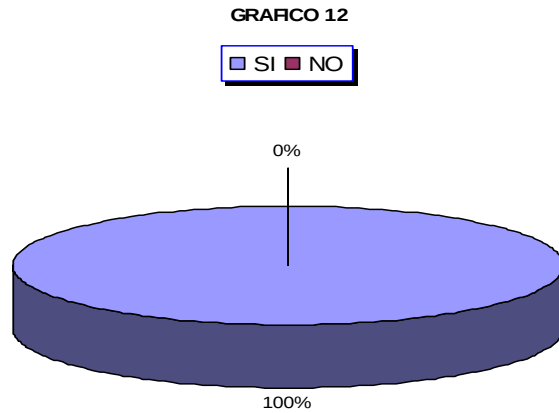
Si su respuesta es positiva. ¿Posee un manual de procedimientos?

Objetivo:

Conocer si existe el manual y si lo posee documentalmente.

CUADRO 12

SI	NO	TOTAL
23	0%	23
100%	0%	100%



Análisis:

En la pregunta 11 el 72% de los delegados asegura que existe un manual de procedimientos, y es esa misma cantidad en un 100% del gráfico 12 quien dice poseerlo; pero de acuerdo a lo expresado por ellos mismos los manuales para la realización de sus actividades son raras veces distribuidos o actualizados. Será por esa situación que una pequeña parte de los empleados desconoce si existe un manual de procedimientos, y aun mas no lo poseen para realizar sus actividades, si no es por el conocimiento de los mismos procedimientos empíricos que a diario realizan.

Pregunta 13

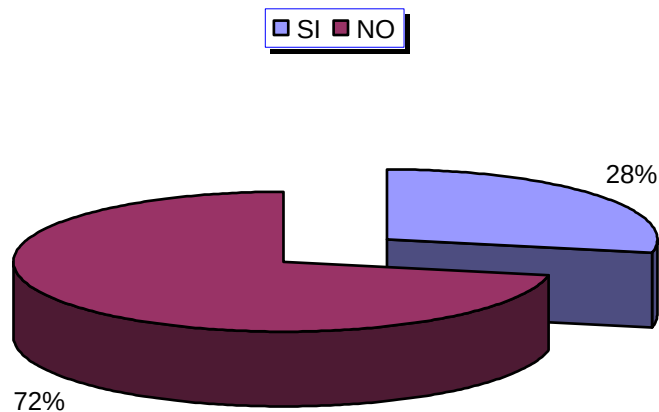
¿Cuenta el Tribunal Supremo Electoral con un sistema de adiestramiento interno y externo para sus empleados?

Objetivo:

Conocer el grado de adiestramiento que posee el personal.

CUADRO 13

SI	NO	TOTAL
9	23	32
28%	72%	100%

GRAFICO 13**Análisis:**

Los sistemas de adiestramiento de personal contribuyen a mejorar el servicio, logrando así prontitud y eficiencia en los mismos. Los empleados del

Registro Electoral conformado en su gran mayoría por personal operativo que se involucra de lleno en el proceso de inscripción y emisión del carne electoral, en un 72% expresa que, no cuenta con seminarios y adiestramientos constantes que permitan mejorar la calidad de servicios que prestan, el otro 28% aunque dice contar con un sistema de adiestramiento, pero no explican de que tipo y la frecuencia en que son recibidos.

Pregunta 14

¿A quién busca satisfacer con su trabajo?

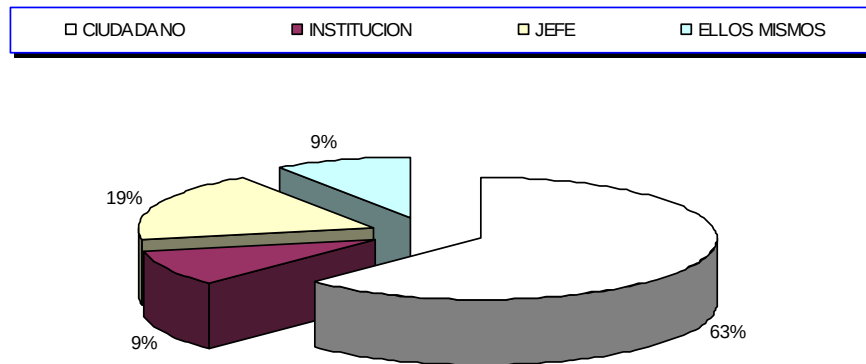
Objetivo:

Conocer la orientación del servicio que presta el empleado del Tribunal Supremo Electoral.

CUADRO 14

CIUDADANO	INSTITUCIÓN	JEFE	ELLOS MISMOS	TOTAL
20	3	6	3	32
63%	9%	19%	9%	100%

GRAFICO 14



Análisis:

El 63% manifiesta que con su trabajo busca satisfacer al ciudadano, lo que demuestra un cambio de aptitud y mentalidad del personal al prestar los servicios que el ciudadano solicita, fomentando así una nueva cultura de trabajo. Casi un 28% considera que el producto de su trabajo traerá una satisfacción para ellos mismos y la de sus jefes inmediatos; sin embargo existe falta de visión. El otro 9% le da más importancia al hecho de tratar de satisfacer a la institución en la medida que la misma le reconozca su trabajo a través de incentivos, tal como ellos mismos lo explican.

Pregunta 15

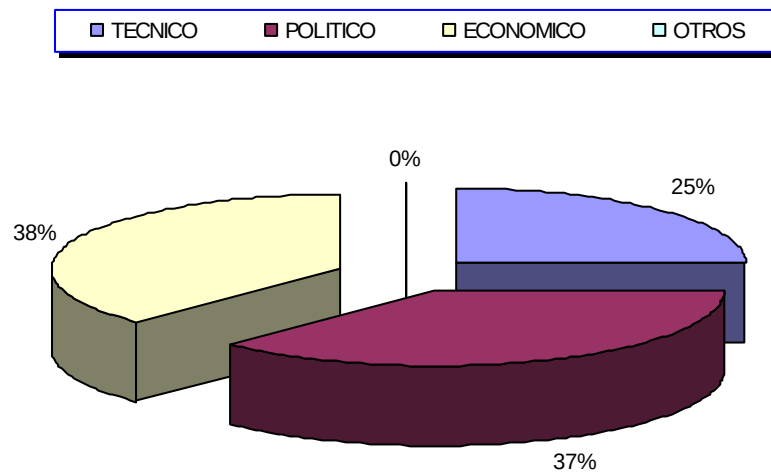
¿Qué factor considera que es uno de los que afectan el desempeño de sus actividades?

Objetivo:

Identificar cuáles son los factores que afectan el desempeño de las funciones de los delegados.

CUADRO15

TÉCNICO	POLÍTICO	ECONÓMICO	OTROS	TOTAL
8	12	12	0	32
25%	37%	38%	0%	100%

GRAFICO 15**Análisis:**

De acuerdo al gráfico, los factores políticos y económicos, ambos con el 37% y 38% respectivamente inciden mayormente en el desempeño de las

labores de los empleados que laboran en el Registro Electoral, ya que según ellos las llamadas *claves*, existen en el seno de la institución como producto de cuotas políticas, generando desconfianza interna en el proceso; además, la falta de infraestructura adecuada, falta de mantenimiento de equipo, mobiliario deteriorado y bajos salarios se añaden a los factores que afectan el desempeño de las actividades de los empleados, y que de alguna forma se requeriría de un doble esfuerzo para tratar de paliar las necesidades que en su momento se diesen, y que se agudizan cuando los eventos electorales son organizados. El 25% culpa a los factores técnicos como factores incidentes en la realización de sus labores, tomando en cuenta que la mayoría de datos son procesados en programas y equipos de computación obsoletos.

Pregunta 16

¿Cuenta su departamento o sección con un programa para realizar sus actividades en forma mecanizada?

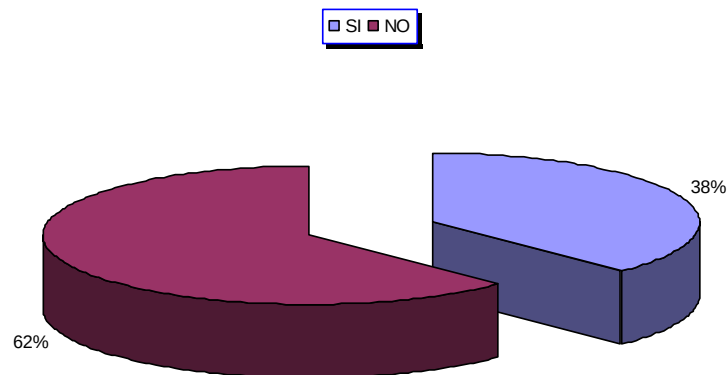
Objetivo:

Identificar si los departamentos cuentan con tecnología adecuada y mecanizada para facilitar sus funciones.

CUADRO 16

SI	NO	TOTAL
12	20	32
38%	62%	100%

GRAFICO 16



Análisis:

El 62%, según muestra la gráfica, dicen no contar con un sistema prediseñado para la realización de sus actividades; el otro 38% aunque poseen programas en máquinas con procesadores 486x y 586x, de primera generación, estos dificultan el trabajo por su lentitud y no les permite la oportunidad de actualizarse con programas más novedosos o no es posible manejar gran cantidad de información por la poca capacidad de las maquinas.

Pregunta 17

¿Según su opinión cual es la limitante del proceso de entrega de carne electoral que actualmente es utilizado por el Registro Electoral?

Objetivo:

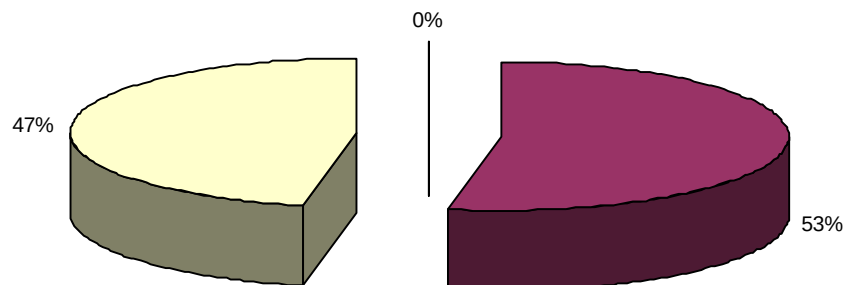
Identificar la limitante que posee el proceso de registro y emisión del carnet electoral.

CUADRO 17

EL PROCESO NO ESTA BIEN DEFINIDO	PROCESO BUROCRÁTICO	EL PROCESO NO ESTA ACTUALIZADO	TOTAL
0	17	15	32
0%	53%	47%	100%

GRAFICO 17

■ EL PROCESO NO ESTA BIEN DEFINIDO ■ PROCESO BUROCRATICO ■ EL PROCESO NO ESTA ACTUALIZADO



Análisis:

Según los datos de la investigación el proceso burocrático y el proceso no actualizado son de los mayores limitantes con un 53% y 47% respectivamente, que presenta el proceso actual. La burocracia que se manifiesta en los procesos cíclicos de admisión y emisión de carnet electoral es según los empleados del Registro Electoral el factor que mayor incide como limitante en el proceso de entrega del documento electoral, y es pues según los datos del mismo proceso el que ha demostrado una serie de irregularidades desde su creación, tanto en los aspectos jurídicos, técnicos y orgánicos, tal como lo manifiestan los delegados que mayor tiempo tiene de laborar en el Tribunal Supremo Electoral.

Pregunta 18

¿Cuenta el Tribunal Supremo Electoral con el mobiliario y equipo adecuado para la realización de sus actividades?

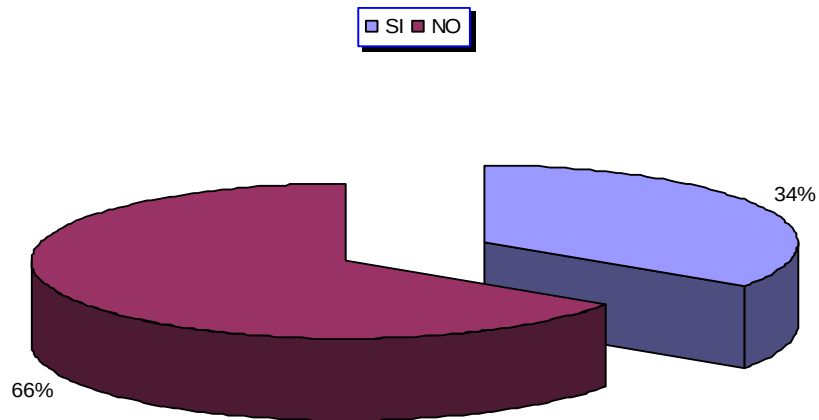
Objetivo:

Identificar si el Tribunal Supremo Electoral cuenta con logística y equipo adecuado.

CUADRO18

SI	NO	TOTAL
11	21	32
34%	66%	100%

GRAFICO 18



Análisis:

El 66% de los encuestados se queja de contar con mobiliario deteriorado y recursos compartidos, lo que dificulta la realización óptima de las actividades, el otro 34% aunque afirma tener mobiliario y equipo adecuado, este solo cubre sus necesidades más básicas para realizar una tarea regular, tal y como el equipo de investigación constato.

Cuestionario dirigido a ciudadanos (clientes) que son los que reciben el servicio de registro y carnetización.

Pregunta 1

¿Qué tipo de servicio a utilizado del Tribunal Supremo Electoral?

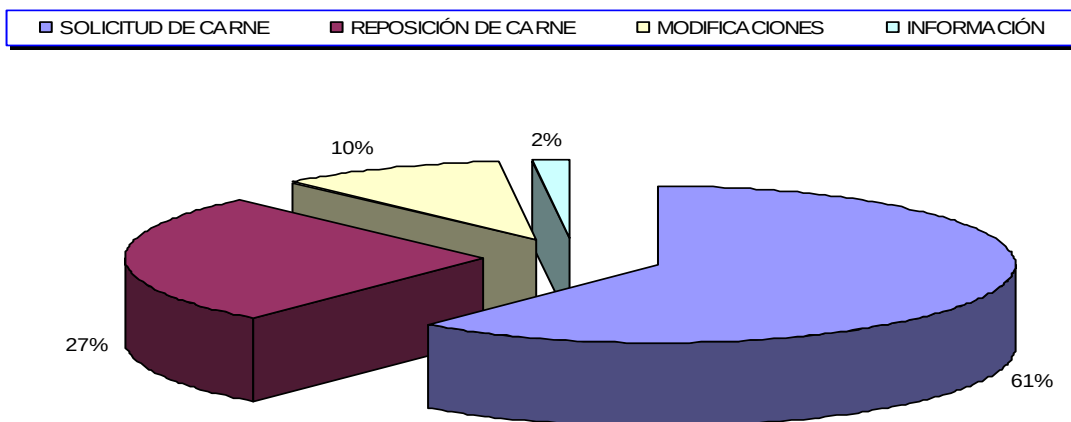
Objetivo:

Conocer los tipos de servicio que la ciudadanía solicita en cuanto a la obtención del carnet electoral.

CUADRO 1

SOLICITUD DE CARNE	REPOSICIÓN DE CARNE	MODIFICACIONES	INFORMACIÓN	TOTAL
72	32	12	2	118
61%	27%	10%	2%	100%

GRAFICO 1



Análisis:

El Registro Electoral presta diferentes servicios para la obtención del carnet electoral, que en base a los datos obtenidos se puede observar que la mayor proporción de la muestra refleja que un 61% utiliza el servicio de carnet por primera vez; así mismo la gráfica muestra que un 27% realiza los tramites de reposición de carnet, y solamente un 10% requiere los servicios de modificación al carnet electoral del total de los encuestados.

Pregunta 2

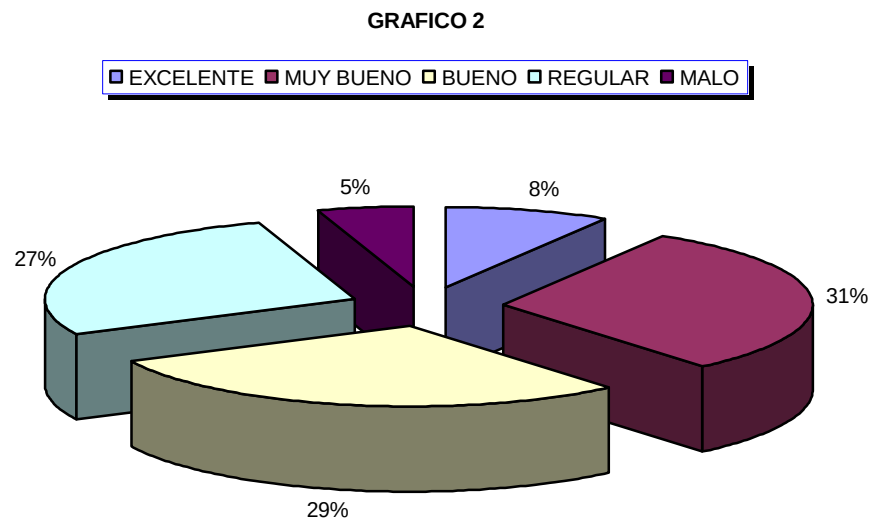
¿Cómo califica los servicios que presta el Tribunal Supremo Electoral?

Objetivo:

Determinar el nivel de aceptación que los ciudadanos tienen con relación a los servicios que presta el Tribunal Supremo Electoral.

CUADRO 2

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
10	36	34	32	6	118
8%	31%	29%	27%	5%	100%



Análisis:

Los ciudadanos encuestados en el municipio de Antigua Cuscatlán aprueban los servicios que presta el Tribunal Supremo Electoral en ese municipio como excelentes en un 8% y de muy bueno en un 31%, y buenos en un 29% tal como lo demuestra la gráfica; sin embargo, para otros, esta delegación presenta algunas *debilidades* en la prestación de esos servicios lo cual se refleja en un 27% que manifiesta un servicio regular, y de alguna manera un 5% expresaron alguna inconformidad catalogando el servicio como malo.

Pregunta 3

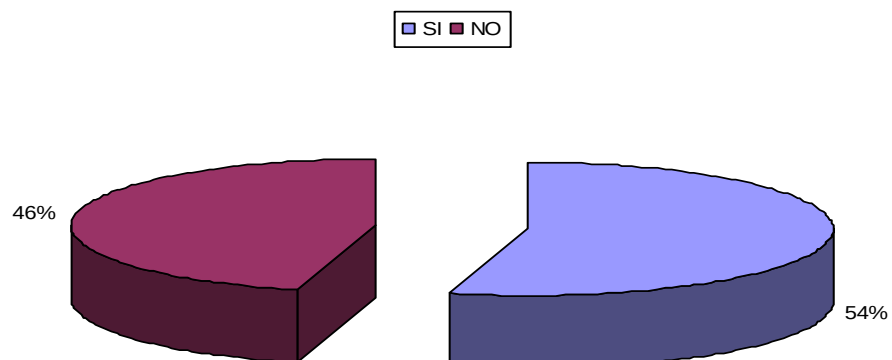
¿En su opinión considera que los pasos a seguir al realizar el trámite de la obtención del carné electoral es ágil?

Objetivo:

Conocer como el ciudadano percibe la agilidad de los procesos de carnetización.

CUADRO 3

SI	NO	TOTAL
64	54	118
54%	46%	100%

GRAFICO 3**Análisis:**

La calificación porcentual del 54% puede hacer parecer que los pasos que el ciudadano debe seguir para la obtención del carnet electoral son muy ágiles, tal y como ellos lo manifiestan. Pero el otro 46% manifiesta que los tramites son muy demorosos porque después de haber solicitado el carné el tiempo de entrega es demasiado.

Pregunta 4

¿Cuánto tiempo le tomo obtener su carne electoral?

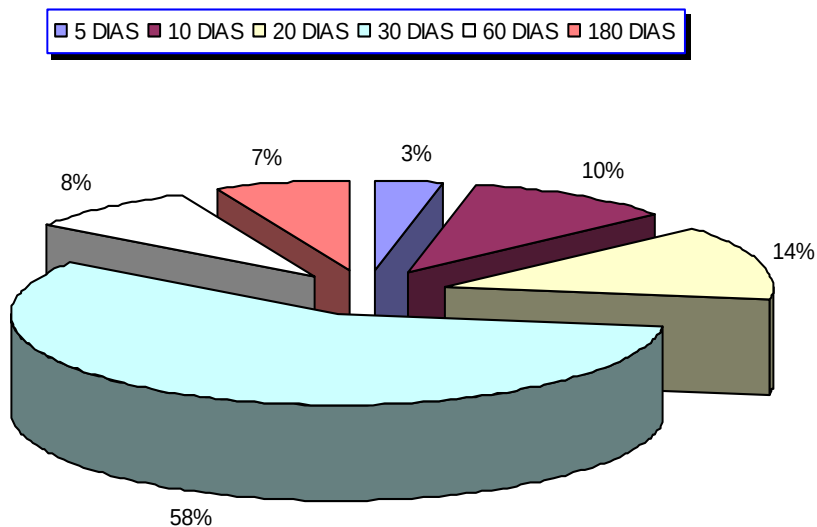
Objetivo:

Determinar el tiempo promedio en que le fue entregado el carnet electoral al ciudadano.

CUADRO 4

5 DÍAS	10 DÍAS	20 DÍAS	30 DÍAS	60 DÍAS	180 DÍAS	TOTAL
4	12	16	68	10	8	118
3%	10%	14%	58%	8%	7%	100%

GRAFICO 4



Análisis:

Según los datos obtenidos demuestran que la mayor proporción equivale a un 85% que reciben su carnet hasta en un lapso de 30 días, por otra parte un 15% que lo obtuvieron aproximadamente de 60 a 180 días del total de los encuestados.

Pregunta 5

¿Qué tiempo considera adecuado para que le entreguen su carnet después de solicitarlo?

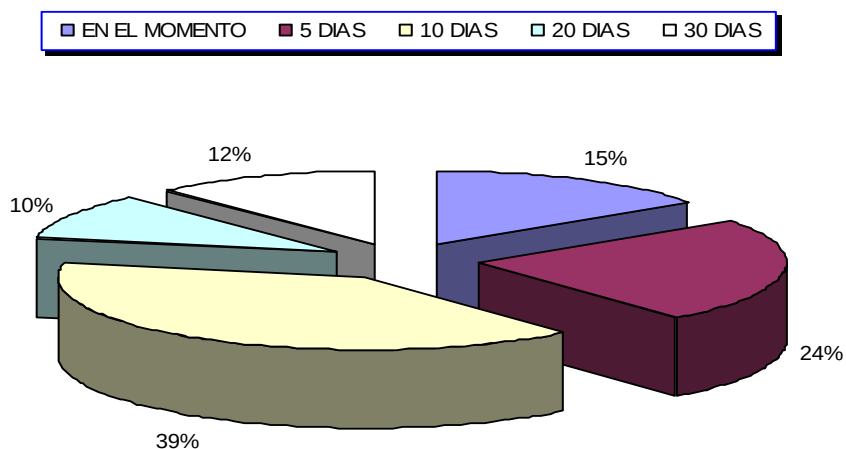
Objetivo:

Conocer el tiempo que el ciudadano considera adecuado le sea entregado el carnet electoral.

CUADRO 5

EN EL MOMENTO	5 DÍAS	10 DÍAS	20 DÍAS	30 DÍAS	TOTAL
18	28	46	12	14	118
15%	24%	39%	10%	12%	100%

GRAFICO 5



Análisis:

De acuerdo a la investigación se puede observar que según las expectativas del ciudadano necesita que le sea entregado su carnet en un periodo de 10 días o menos que equivale al 78% del total de ciudadanos encuestados, y caso contrario el 22% opinan que están de acuerdo en que lo entreguen en un periodo de 20 a 30 días.

Pregunta 6

¿De las siguientes características, seleccione cual sobresalió al momento de realizar el trámite en la institución?

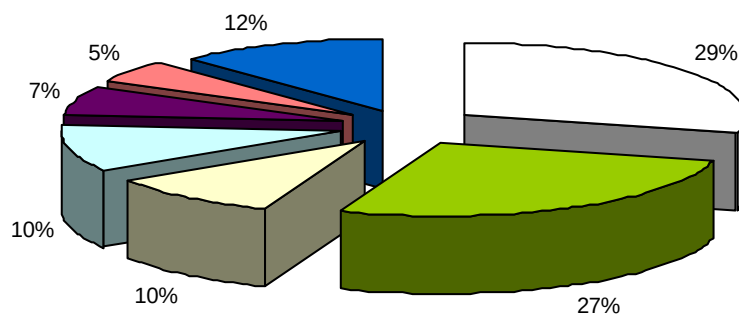
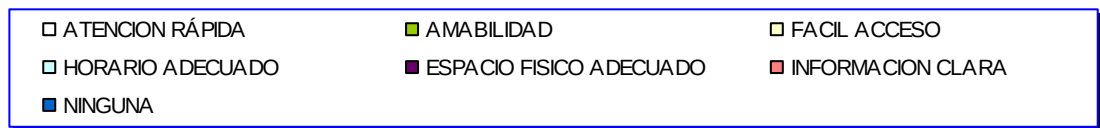
Objetivo:

Lograr determinar que característica sobresale al momento de hacer uso de los servicios que presta la institución.

CUADRO 6

ATENCIÓN RÁPIDA	AMABILIDAD	FÁCIL ACCESO	HORARIO ADECUADO	ESPACIO FÍSICO ADECUADO	INFORMACIÓN CLARA	NINGUNA	TOTAL
34	32	12	12	8	6	14	118
29%	27%	10%	10%	7%	5%	12%	100%

GRAFICO 6



Análisis:

Con relación a la delegación del Tribunal Supremo Electoral de Antiguo Cuscatlán, es fácil determinar que la característica que más sobresale es la atención rápida con un porcentaje del 29% y la amabilidad prevalece con un 27% según la opinión de los encuestados al momento que ellos realizan un trámite.

Pregunta 7

¿Qué dificultades experimento cuando solicito los servicios en la institución? (Marque los tres principales).

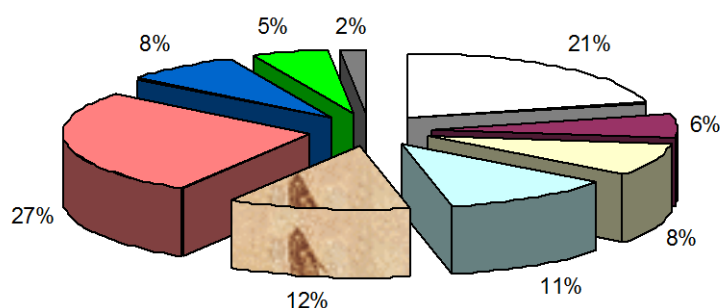
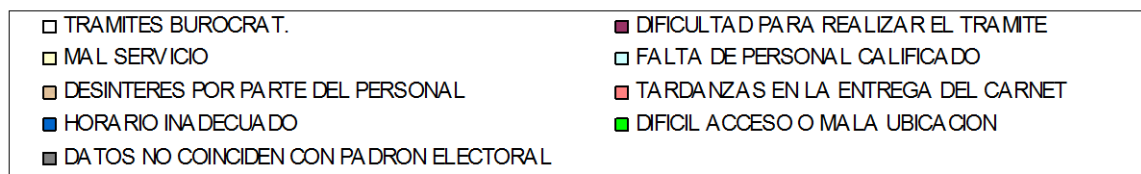
Objetivo:

Determinar las principales dificultades que experimento el ciudadano al momento de solicitar los servicios de la institución.

CUADRO 7

TRAMITES BUROCRATA	DIFICULTAD PARA REALIZAR EL TRAMITE	MAL SERVICIO	FALTA DE PERSONAL CALIFICADO	DESINTERÉS POR PARTE DEL PERSONAL	TARDANZAS EN LA ENTREGA DEL CARNET	HORARIO INADECUADO	DIFÍCIL ACCESO O MALA UBICACIÓN	DATOS NO COINCIDEN CON PADRÓN ELECTORAL	TOTAL
25	7	10	13	14	32	9	6	2	118
21%	6%	8%	11%	12%	27%	8%	5%	2%	100%

GRAFICO 7



Análisis:

Las tres primeras dificultades que presenta el ciudadano al solicitar los servicios en la institución tienen un factor en común y lo adjudican al *largo sistema mecanizado* de captación de información a través del S.I.R.E. (Solicitud de ingreso al Registro Electoral) ya que según demuestra la gráfica un 48% manifestaron que los principales problemas son las tardanzas en la entrega del carné electoral; así como también lo relacionado con los trámites burocráticos que predominan en la institución, y un 31% indica que tiene relación con el recurso humano; así mismo le dan ponderación a otros factores que por ser menor el porcentaje no implica que se le deba dar menor atención.

Pregunta 8

¿Mencione dos recomendaciones para mejorar los servicios que presta el Tribunal Supremo Electoral?

Objetivo:

Conocer las principales recomendaciones del ciudadano para mejorar el servicio que ofrece el Tribunal Supremo Electoral.

CUADRO 8

RECOMENDACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Modernizar y Crear un Sistema Computarizado para emitir el carnet en el momento, a través de una terminal de computadora para acceder a la base de datos y agilizar la entrega del documento.	36	30%
Agilizar el proceso	30	24%
Mejorar cobertura de servicios en horarios y ubicación	14	12%
Entrenamiento y Capacitación constante del personal.	8	7%
Mejorar la calidad de servicios	6	5%
Sistema de depuración de padrón eficiente	6	5%
Contratar personal calificado que proporcione mejores servicios.	4	3%
Campaña agresiva de información ciudadana	2	2%
Mejorar los procesos de control interno	2	2%
Hacer una profunda modificación al carnet electoral agregando más datos para hacerlo más completo (Documento Único).	2	2%
Incrementar personal	2	2%
Constante auditoria en las delegaciones municipales.	2	2%
Contratar personal con más vocación de servicio y dar charlas motivadoras al personal, y explicarles la razón de ser del servicio.	2	2%
Mejorar la infraestructura	2	2%
TOTAL	118	100%

Análisis:

De acuerdo a las recomendaciones que brindo el ciudadano el 30% opina que se debe modernizar y crear un sistema computarizado para emitir el carnet ágilmente; por otra parte un 24% opina que se debe de agilizar el proceso de Registro y emisión del carnet. El resto de recomendaciones se centró en mejorar los servicios técnicos, humanos y logísticos.

2.3.2 CONCLUSIONES GENERALES

Según la información obtenida en la investigación se puede concluir que en el Registro Electoral, se puede interpretar como una unidad de negocios dentro del Tribunal Supremo Electoral; encontrándose en la actualidad con deficiencia en los procesos de emisión, registro y carnetización electoral, resultado de muchos factores que influyen directa o indirectamente en el proceso, uno de ellos es no contar con un proceso de Planeación Estratégica, ya que según la información obtenida se puede verificar que la planificación que realizan es un Plan Anual Operativo, cuyos formatos son proporcionados por el Ministerio de Hacienda con el fin de elaborar el presupuesto anual para la asignación de fondos destinados al buen funcionamiento de la institución.

Así mismo se identificó que la planeación de actividades son llevadas a cabo por medio de una calendarización de actividades, planeación que es muy bien vista por los empleados del Registro Electoral, según lo manifestaron. Lo expuesto anteriormente nos indica que la planeación que realizan en el Registro Electoral es Operativa y no Estratégica como tiene que ser en esa Unidad.

Además otro factor muy importante que constituye una de las primeras fases del proceso de Planeación Estratégica es el definir los términos de una visión y misión de la institución lo que de acuerdo a la información que nos

proporcionaron los empleados tienden a desenfocar dichos conceptos manifestando que una Visión es servir a la Institución a cambio de un salario y una Misión es entregar el documento electoral a cambio de una solicitud. Esto refleja más bien que los conceptos proporcionados están más enfocados a las actividades que realizan cotidianamente, y no basado en un plan estratégico; por lo antes mencionado es necesario que se implemente un proceso de Planeación Estratégica para poder contar con una visión y misión que sea formulada institucionalmente.

La visión y misión de la institución deben quedar claras para todos los integrantes de la misma, ya que estas van a proporcionar una identidad a la institución y aquellos que se sitúan fuera del entorno de la misma.

Luego que otro aspecto muy importante es el servicio prestado por el Registro Electoral, que si bien es cierto existe agilidad en la recepción de documentos, también existe deficiencias relacionadas al personal que labora en dicha Unidad. Opinión que es respaldada por los diferentes empleados que manifiestan la existencia de factores de índole político-legales, económicos y tecnológicos que afectan el desempeño de sus actividades, además el contar con un proceso que no está actualizado, según mencionan ellos opinión apoyada por los jefes, estos procesos han caído en la obsolescencia, así como otro factor de peso es la prevaleciente burocracia que origina un proceso

demasiado engorroso que no logra cubrir las expectativas que demanda el usuario. A todo esto se le adjunta la falta de iniciativa de parte de la jefatura y de empleados en mejorar la calidad de los servicios demostrando una apatía hacia la creación de planes alternativos que contribuyan a solucionar el problema que se presenta actualmente.

Otro aspecto muy importante que hay que resaltar es que los ejecutivos no han recibido una capacitación aceptable la cual no ha sido constante y permanente. Una de las debilidades encontradas es que el personal del Registro Electoral, a pesar de que afirman conocer un manual de procedimientos, se constató que solo lo conocen empíricamente, por el tiempo de laborar en dicha institución mas no lo poseen en forma tangible.

Desde una óptica estratégica es necesario el realizar un análisis del entorno global que influyen directa o indirectamente en la tendencia a corto o largo plazo de la institución, es fundamental el análisis ya que el entorno es CAMBIANTE por lo que se debe de estar al día con las macrofuerzas que en él actúan, estos han de ser analizados por la institución de tal manera que ésta obtenga sus propias conclusiones y pueda desarrollarse en un marco en el que ya conozca las oportunidades y amenazas que se le presentan para resaltar las oportunidades que el medio ofrece para aprovecharlas al máximo, así como también el definir las amenazas estudiando los recursos con que cuenta la

institución para resolver los problemas y analizar su situación con respecto a las expectativas de los usuarios y de la comunidad internacional.

Así mismo también es necesario el análisis de nuestro ambiente interno, en esta fase se busca la identificación de los puntos fuertes y débiles de la Institución; para ello es requerido el analizar una serie de factores como el servicio que se brinda, el proceso existente, el personal con que se cuenta y la tecnología existente.

Otro aspecto muy importante es que de acuerdo al código electoral el carnet está a disposición de los usuarios en 30 días, pero este período no cumple con las expectativas de los ciudadanos ya que ellos lo demandan en un lapso no mayor a 10 días.

El establecimiento de planes estratégicos flexibles permitirá adaptarse a los posibles cambios que existen en el entorno; así como el de facilitar la toma de decisiones, el comportamiento de diferentes variables, definición de metas y objetivos que se quieren alcanzar.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE REGISTRO Y ENTREGA DEL CARNET ELECTORAL PARA EL TSE

3.1. ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA.

Una propuesta y aplicación de Planeación Estratégica implicaría realizar cambios en el proceso de registro y carnetización, en la cultura de la organización y en toda la institución, para que presten un buen servicio a los usuarios (ciudadanos), y con ello satisfacer las expectativas de agilidad que la población y la misma institución exige.

En la investigación de campo se comprobó que un alto porcentaje de usuarios (ciudadanos) que solicitan los servicios del Tribunal Supremo Electoral no se encuentran satisfechos con los servicios que la institución presta y sus expectativas no son cubiertas del todo, ya que tienen que esperar largos periodos de tiempo para obtener el carnet electoral; por lo que exigen mayor agilidad del proceso de registro y entrega del documento electoral. Los resultados de las encuestas lo confirman, y además los empleados y nivel ejecutivo del Registro Electoral están de acuerdo que el actual proceso es burocrático y obsoleto por lo que urge una alternativa de solución.

Por medio de un proceso de planeación estratégica se tiene como objetivo lograr la eficiencia en la Gerencia del Registro Electoral; para el servicio de registro y entrega del carnet electoral.

Las siguientes consideraciones se deberán tomar en cuenta para hacer efectiva su aplicación:

- En la propuesta se toma en consideración el cambio de actitud del personal involucrado hacia una nueva cultura de trabajo en el nuevo proceso.
- La apertura mental hacia un proceso diferente que conlleve a la puesta en práctica de técnicas modernas y eficientes de administración, planificación y prestación de servicios.

En cuanto al registro y entrega del carnet electoral:

- Proponer a la alta dirección del Tribunal Supremo Electoral y Registro Electoral una visión estratégica a largo plazo que les permita tomar decisiones acertadas en el presente para obtener logros en el futuro.
- Aceptar la necesidad del cambio de procesos en obsolescencia ante los retos que representa la globalización, y adoptar nuevos y eficientes procesos que vayan a la par de la evolución tecnológica, apoyados en modernos y rápidos sistemas informáticos.

- El desarrollo de estrategias ante desafíos del medio que demandan modernización, ya que los usuarios (cliente) cada día son más exigentes.
- Todo lo anterior para responder al entorno cambiante que involucra factores políticos, económicos y tecnológicos.

La planeación a considerar en la propuesta es de tipo estratégica, la cual debe contener una declaración o intención de parte de la alta gerencia y los responsables de que el proceso de registro y carnetización se desarrolle de manera eficiente prestando un buen servicio, ya que en una institución del sector público y de cara a los retos que presenta la globalización es necesario someterse a una modernización, tanto en sus procesos como en la de mejorar los servicios que presta a la ciudadanía; es por eso necesario de acuerdo a la planeación estratégica ver a la Gerencia del Registro Electoral como una unidad de negocios la cual busca maximizar la calidad y la agilidad de los servicios para la entera satisfacción del cliente (ciudadanos).

La formulación de las estrategias de parte de la alta gerencia y personeros que tienen incidencia directa en la actividad del Registro Electoral, implica necesariamente el análisis de las fuerzas, tendencias conflictivas, obstáculos, y consecuentemente la implicación en la elaboración de un nuevo proceso de registro y carnetización.

Importancia

La propuesta radica en la creación de un moderno proceso de registro y carnetización que venga a minimizar la burocracia y que además por medio de la implementación de técnicas e instrumentos de planeación estratégica. Entonces es de suma importancia la mejora continua del Registro Electoral y de las unidades que lo conforman haciendo un análisis de los aspectos internos y externos que benefician o perjudican el sistema, estos se detallan más adelante.

Debe agregarse también que hay suficientes razones para establecer una visión ya que en la institución no cuenta con una visión explícita.

Los factores justificativos para el establecimiento de una visión son el deseo de controlar el destino de la organización (el trabajar para lograr llegar adonde se quiere llegar); y la percepción de que es necesario tener una visión común (organizacional) para desarrollar el sentido de trabajo en equipo; dando como efecto el mantenerse como una institución sólida en relación a su proceso, satisfaciendo cada vez más las expectativas de los ciudadanos en cuanto al servicio ofrecido.

Hay que agregar que con el desarrollo del plan estratégico, y si se toma en consideración el plan operativo existente, mejorará la fluidez de la comunicación, el personal verá con satisfacción el servicio prestado y con ello

se logrará satisfacer las exigencias de los usuarios en relación ha las necesidades que éste demanda.

Factores que impulsan la puesta en práctica del Plan Estratégico

El proceso de planeación estratégica se inicia con la identificación de las razones que impulsan a los directores o alta gerencia del Tribunal Supremo Electoral a la planeación y evaluación de los principales beneficios que conlleva el plan propuesto. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo los beneficios deben orientarse a:

- Agilizar el período de entrega del carnet electoral, satisfaciendo las expectativas de los ciudadanos.
- Lograr modernizar el proceso de registro y carnetización a través de la tecnificación de los recursos que intervienen en el proceso.
- Lograr minimizar la burocracia del proceso.
- Tener objetivos realistas y que sean vistos como un objetivo organizacional.
- Registro confiable y actualizado.
- Informar a los integrantes de la Gerencia del Registro Electoral de la toma de decisiones y la puesta en marcha del nuevo plan.
- Establecer la visión y misión institucional y luego facilitar el conocimiento implícito y explícito en toda la institución, estos conceptos se establecen más adelante.

- Motivar al personal hacia el logro de las metas organizacionales y tomar en consideración a diferentes departamentos y la alta gerencia del nuevo plan.
- Determinar con exactitud los alcances y/o consecuencias de los riesgos que se toman al iniciar procesos de cambio.
- Mecanismos de retroalimentación entre la institución y los ciudadanos.

3.2. OBJETIVOS DEL PROCESO PROPUESTO

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Contar con un Registro Electoral confiable, eficiente, ágil y que entregue los servicios a los ciudadanos a entera satisfacción de ellos.

3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que la alta gerencia del Tribunal Supremo Electoral, tome en consideración la propuesta que fue desarrollada con base en un análisis producto de la investigación de campo y a la vez se sienta comprometida y consciente a cambiar el proceso de registro actual.
- Mantener una evaluación permanente de los logros para que exista una constante retroalimentación.
- Mantener la calidad de los servicios que se ofrecen con la puesta en marcha del plan estratégico.

3.3. ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE DEBEN SER CONSIDERADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Antes de implementar un proceso de planeación estratégica es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- La voluntad y el compromiso de la alta gerencia del Tribunal Supremo Electoral en modernizar el proceso de registro y carnetización.
- Concientizar y motivar a los empleados, hacerles ver la necesidad del cambio, implementando la planeación estratégica bajo la perspectiva a largo plazo.
- Disponibilidad de inversión para la puesta en práctica del plan.
- Disponibilidad de un moderno proceso tecnológico.
- Contratación del personal para desempeñarse en procesos nuevos y eficientes.
- Capacitación del recurso humano, induciéndolos a un cambio de mentalidad y una adaptación al trabajo en equipo.

3.4. CONTENIDO DEL PROCESO PROPUESTO

Para el desarrollo del diseño de planeación estratégica, se han tomado en cuenta diferentes factores que intervienen en ella, los cuales son aplicados a la

Gerencia del Registro Electoral. El plan consta de cuatro fases fundamentales para su implementación, las cuales se mencionan a continuación:

1) Fase Filosófica

- Establecimiento de una visión y misión
- Establecimiento de políticas

2) Fase Analítica

- Diagnóstico FODA
 - Diagnóstico de oportunidades y amenazas (evaluación del entorno)
 - Diagnóstico de fortalezas y debilidades (evaluación del entorno)
- Estudio del Flujograma del proceso actual

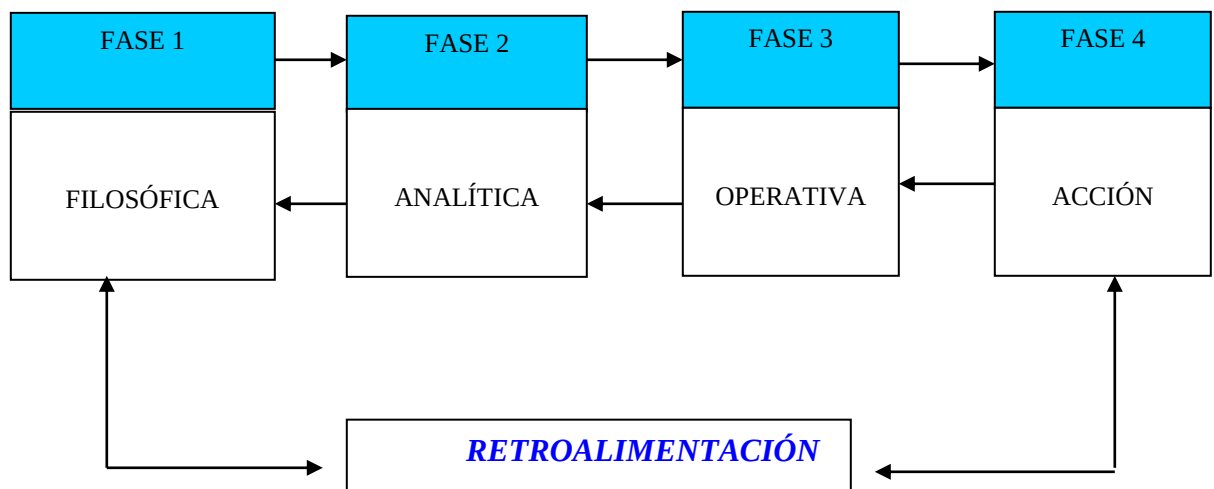
3) Fase Operativa

- Establecimiento de objetivos y metas
- Formulación de estrategias.
- Establecimiento del Flujograma del proceso propuesto
- Establecimiento de un programa organizativo para la Gerencia del Registro Electoral.

4) Fase de Acción

- Implementación, Evaluación y Seguimiento. (Esta fase no se desarrollará, ya que nuestro trabajo de graduación consiste en una propuesta de Planeación Estratégica.)

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO DE REGISTRO Y ENTREGA
DE CARNET ELECTORAL, CASO: DELEGACIÓN DEL TSE EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO
CUSCATLÁN



Fase 1 FASE FILOSÓFICA

Establecimiento de una Visión y Misión

Visión propuesta

Llegar a ser una institución que garantice a la población Salvadoreña credibilidad y confiabilidad en el sistema electoral, mediante la realización de elecciones libres y transparentes que fortalezcan el sistema democrático del país, creando una elevada imagen ante los electores y ante la comunidad internacional, a través de la prestación de un servicio moderno y eficiente que brinde información oportuna en tiempo real que satisfaga las expectativas de la población.

Misión propuesta

Prestar con eficiencia, calidad, excelencia, equidad, satisfacción plena y continúa; el servicio a la ciudadanía para que reciba el carnet en el tiempo real, satisfaciendo las expectativas de los electores o ciudadanos que exigen mayor agilidad en el servicio.

Establecimiento de políticas

En esta fase del plan es necesario establecer políticas ya que estas son guías de acción para la consecución de las metas y objetivos que se persiguen, para el caso definiremos políticas que conlleven al mejoramiento continuo del servicio de registro y carnetización. La propuesta se ha enfocado en la aplicación de las siguientes políticas.

a) Política de procesos

- Reingenierizar los procesos actuales, crear equipos de mejora continua, establecer Flujogramas de procesos en el Registro Electoral, en donde pase de ser un proceso burocrático ineficiente y de bajo rendimiento a un proceso eficiente y de alto rendimiento, eliminando la mayor cantidad de desperdicio posible.

b) Políticas de personal

- Incentivar a los empleados al trabajo en equipo, fomentando la participación en la toma de decisiones.
- Hacer sentir al personal que son parte importante de la institución y que sin ellos no se lograrían los objetivos.
- Mantener programas de capacitación continua con el fin de mantener actualizado al personal y facultándolo para la toma de decisiones.

- Desarrollar programas de reclutamiento, admisión, integración y evaluación del personal.

c) Política de organización

- Ubicar las diferentes unidades en una sola instalación (centralización la toma de decisiones y descentralización de las instalaciones)
- Achatar la estructura organizativa, disminuyendo las jerarquías verticales actuales y ampliándola horizontalmente.
- Centralización con participación, las decisiones deben de ser tomas por un grupo determinado de personas considerando para ello las opiniones y sugerencias de los diferentes niveles organizativos.

d) Política de cambio

- Concientizar a la alta Gerencia para que se comprometa con el cambio y lo impulse.
- Implantar cultura y mentalidad gerencial de excelencia en el servicio al cliente.
- Sensibilizar al personal sobre la necesidad del cambio permanente.

e) Política financiera

- Aprovechar el uso óptimo de los recursos de tal manera que los fondos asignados sean distribuidos equitativamente para que el plan sea todo un éxito.

- Dar prioridad a la inversión en busca de proyectos que sean financiados con cooperación externa.

f) Política de comunicación

- Dar a conocer el plan estratégico a través de capacitaciones, publicaciones y boletines.
- Difundir la visión institucional en forma implícita y explícita.

Fase 2 FASE ANALÍTICA

DIAGNÓSTICO FODA (ver anexo #4)

A continuación se presenta un análisis de los factores internos y externos que afectan a la institución en forma directa o indirecta, dando como resultado los aspectos de fortaleza y debilidad que cuenta la misma, así como las oportunidades y amenazas que influyen desde el medio externo. Partiendo de este análisis de la situación actual se propone que se realice un diagnóstico a profundidad de estos factores al momento de implementar el plan estratégico.

Diagnóstico de Oportunidades y Amenazas

El entorno o medio ambiente externo presenta factores positivos los cuales son aprovechados por la institución, esta influencia se define como oportunidades.

Por otro lado se encuentran los factores negativos del entorno u obstáculos que influyen en forma directa o indirectamente a la institución y los llamaremos amenazas.

El análisis de oportunidades y riesgos o amenazas tienen estrecha relación con los factores de tipo político, económico, social y tecnológico.

Se pretende en esta fase determinar los factores que afectan de forma positiva y negativa a la institución, así como la capacidad de respuesta que tiene la institución ante las amenazas y oportunidades existentes en el entorno.

Oportunidades

- Importancia de la democratización y procesos electorales
- Proyectos de ayuda externa
- Convenios entre países Centroamericanos
- Exigencias internacionales por la realización de procesos limpios y transparentes
- Innovación tecnológica acelerada
- Modernización de procesos
- Diversos usos del carnet electoral
- Nuevas y mayores exigencias de los ciudadanos
- Presupuestos mayores y mejor administración en las Alcaldías.

Amenazas

- Disminución del presupuesto financiero
- Incremento del abstencionismo
- Desconfianza en el Registro Electoral
- Influencia de intereses particulares y partidarios que inciden en la labor del Tribunal Supremo Electoral
- Estructura legal, marco normativo inadecuado.

Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Las características positivas e internas las llamaremos fortalezas; Una fortaleza es algo que se posee o se hace y de la cual la institución le puede sacar provecho, para lograr los objetivos institucionales.

A las características negativas que limitan la efectividad de la organización las llamaremos debilidades.

Estas debilidades impiden el logro de los objetivos y sirven como barrera para el crecimiento eficiente de la organización.

Fortalezas

- Buena relación con el público al momento de tramitar los documentos.

- El personal tiene experiencia por tener varios años de laborar en la institución (más de 3 años)
- Capacidad de reacción.

Debilidades

- Cultura de paradigmas por los años de servicio que tiene el personal laborando en el Registro Electoral
- Falta de programas frecuentes de capacitación
- Infraestructura inadecuada
- Falta de programas de mantenimiento de mobiliario y equipo
- Falta de stock de material logístico para desempeñar el cargo y prestar el servicio
- Centralización en toma de decisiones
- Estructura organizativa débil
- Comunicación vertical
- Desconocimiento de procesos y dedicación a tareas
- Inexistencia de política Gerencial para la excelencia en el servicio
- Baja capacidad profesional debido a la inexistencia de políticas de Recursos Humanos
- Falta de políticas de calidad y competitividad interna
- No contar con visión institucional y misión operativa
- No se evalúa el desempeño

Estudio del Flujograma del proceso actual

Basada en la investigación realizada, se ha efectuado una minuciosa evaluación del proceso que actualmente ejecuta la Gerencia del Registro Electoral. Se logró percibir que la Gerencia no cuenta con procesos explícitos, es por ello que con la información recabada se ha elaborado un proceso general que ayude a visualizar las diferentes actividades que se desarrollan.

Síntesis del proceso

Según los datos obtenidos se puede verificar que hay mucha pérdida de tiempo en diversas unidades, ocasionando que el proceso se torne bastante engorroso, por la serie de actividades que se tienen que ejecutar para elaborar el carnet electoral. El proceso actual se muestra deficiente y caducó; además no satisface las expectativas de los electores.

En el diagnóstico FODA establecemos a profundidad dichos factores que influyen en la Gerencia. Con la investigación realizada se determinó que el 72% de los ciudadanos encuestados se les entrega su carnet entre 20 y 30 días y según el cuadro resumen el tiempo que tendrían que utilizar con el actual proceso es de 24 días para poner a disposición del ciudadano el carnet electoral.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL

UNIDAD ORGANIZATIVA UNIDAD DEL REGISTRO ELECTORAL

RESUMEN

ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO					DIFERENCIA	
		NUMERO	TIEMPO							
○	OPERACIONES	4	10 días							
⇒	TRANSPORTES	3	10 días							
□	INSPECCIONES	1	1 día							
⌒	DEMORAS									
⊙	OPERAC / INSPEC	2	2 días							
▽	ALMACENAJES	1	1 día							
◇	DECISIÓN									
TOTALES		11	24							
DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS OBSERVAR EL PROCESO Y ANOTAR LOS PASOS PERTINENTES			OPERACIONES	TRANSPORTES	INSPECCIONES	DEMORAS	OPERAC/INSPEC	ALMACENAJE	DECISIONES	OBSERVACIONES, ANOTAR CUALQUIER No UTIL QUE NO APARECE EN LA DESCRIPCIÓN
1	Llenado de solicitudes (SIRE) en Delegaciones Municipales	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
2	Recolección de SIREs (Departamental)	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
3	Control de Calidad y Codificación de SIREs.	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
4	Digitación de SIREs	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
5	Validación de la SIRE (procesamiento de datos)	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
6	Emisión de ficha electoral (procesamiento de datos)	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
7	Control de calidad y empacado de fichas	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
8	Distribución de fichas electorales (Departamentales)	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
9	Distribución de las fichas a las municipales	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
10	Recibe y cuantifica las fichas	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		
11	Almacenamiento de fichas	○	⇒	□	⌒	⊙	▽	◇		

Fase 3 FASE OPERATIVA

Establecimiento de objetivos y metas

Objetivos

Una vez definido el proceso estratégico es fundamental la determinación de los objetivos al que se dirigirá el esfuerzo de la institución. Estos objetivos son grandes lineamientos corporativos que conducirán la dirección de la institución en el área del registro y carnetización, estos aspectos son básicos para el cumplimiento de la misión de la Gerencia del Registro Electoral, considerándose atención y servicio de calidad en el menor tiempo y el uso de tecnología moderna, a través de procesos eficientes.

Objetivos estratégicos

- Contribuir a modernizar el proceso de registro y carnetización de El Salvador, mediante una planificación adecuada y tecnología avanzada.
- Contribuir al proceso democrático del país, ya que brindando un buen servicio se obtiene credibilidad en procesos electorales.
- Proveer a la institución y su Gerencia de Registro Electoral, técnicas y herramientas adecuadas para facilitar la toma de decisiones.
- Contar con un Registro Electoral confiable y depurado.

Objetivos Gerenciales

- Innovar la gestión administrativa del Registro Electoral, adaptándolos a modernos procesos de registro y carnetización.
- Esforzarnos por ubicar a la Institución delante de los países Centroamericanos.
- Desarrollar una organización funcional donde todas las unidades y las diferentes gerencias del Tribunal Supremo Electoral, incluyendo a los actuales Magistrados de la institución, sean motivados a realizar un trabajo en equipo con el fin de lograr objetivos institucionales o corporativos.
- Desarrollar una política de mejoramiento continuo que permita responder oportunamente a la demanda y exigencias de la ciudadanía.
- Establecer una buena comunicación de los diferentes niveles de la organización de manera horizontal.

Metas

- Lograr que el tiempo de espera de los ciudadanos para obtener su carnet electoral no sea mayor de 10 días.
- Adoptar un proceso altamente computarizado para realizar el proceso a través de una red de informática.
- Mantener una logística adecuada para mejorar el servicio.
- Mejorar los canales de comunicación de la estructura organizativa de la Gerencia del Registro Electoral.

Formulación de estrategias.

Toda institución pública aunque no tenga relación con el comercio es necesario que brinde un buen servicio satisfaciendo y sobrepasando las expectativas de los clientes, modernizando los procesos en su gestión pública, por lo tanto deben de definirse estrategias que se conviertan en un instrumento para asegurar el desarrollo de toda organización, y al mismo tiempo se sujete al entorno cambiante y compromete a todos los niveles de la institución (Gerencias, Unidades y Departamentos).

Estrategias de Administración

Es necesario que la Gerencia del Registro Electoral incorpore nuevas técnicas y herramientas de planificación adecuadas a sus características (razón de ser) para facilitar la toma de decisiones; este plan incluye una reforma a la estructura actual a través de una desconcentración y descentralización.

Estrategias de Personal

La propuesta de planeación estratégica generará cambios que deberán ser ejecutados por el recurso humano, razón por la cual se debe de capacitar y desarrollar al personal.

Establecer una estructura comunicacional ágil y flexible en donde se les informe a los empleados lo que sucede en la institución y sobre las decisiones que se toman en la misma; logrando tomar conciencia de los cambios para poder alcanzar los objetivos establecidos, todo ello bajo la responsabilidad de los encargados de crear mecanismos de participación, a través de políticas que contribuyan a mejorar la calidad del recurso humano.

Establecer los criterios para el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal.

- Para la contratación del candidato este debe ser evaluado por su capacidad para ejercer el cargo.
- La promoción debe de realizarse bajo la evaluación del rendimiento sin la influencia de tendencias políticas ni particulares.
- La persona debe ser idónea para desempeñar el cargo y las obligaciones que se le sean asignadas.
- Todos los pasos de reclutamiento, selección y contratación deben de ser llevados a cabo a través de técnicas administrativas y no partidarias.

Estrategias de Finanzas

Como todo plan para ponerlo en práctica siempre es necesario contar con recursos financieros, ya que para la innovación y modernización del proceso de registro y carnetización, se deberá contar con proyectos de financiamiento

externo a través de cooperación internacional, adicionales a las asignaciones de fondos presupuestarios. El gasto improductivo se debe minimizar y sobre todo demostrar que el plan es viable para la solución y mejoramiento de un servicio público.

Estrategias de procesos

Es necesario que la dirección del Tribunal Supremo Electoral implemente reingeniería de procesos, partiendo de que los procesos actuales son obsoletos e ineficientes, hay que establecer y definir procesos nuevos desechando lo viejo y caduco, definiendo claramente los flujos de los procesos a los que habrá que darles seguimiento permanentemente. Las mejoras de los procesos nos llevarán a entregar servicios excelentes a los clientes y se cubrirán las expectativas de los usuarios.

Estrategia de Tecnología

Es necesario para desarrollar todo plan que genere cambios la adaptación de aspectos tecnológicos, ya que la velocidad, rapidez y satisfacción dependen en gran medida de la tecnología utilizada en los tiempos actuales; así como también el documento electoral, producto de ese proceso. Para poner en marcha estrategias urge la necesidad de echar a andar diversos elementos estratégicos tales como; la tecnología de punta para adaptarse a nuevos

procesos, para el caso algunas instituciones del sector público se están modernizando.

El insumo con que la institución trabaja es información y el producto es información procesada estampada en documentos, por lo tanto es necesario contar con sistemas de procesamiento de información, ágiles, confiables, modernos y de fácil manejo.

Estrategias de servicio

Satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante la prestación de un servicio eficiente y de excelente calidad en el tiempo esperado por el ciudadano.

Establecimiento del proceso propuesto.

Es importante el hacer notar la contribución que el proceso propuesto tendrá para la institución, ya que el proceso existente está considerado como un proceso sumamente burocrático y obsoleto o caducó, así como la tecnología utilizada y el personal no están muy acordes a las exigencias del ciudadano ya que este requiere mayor agilidad en el proceso actual el cual no cumple a cabalidad este requisito. Con el proceso propuesto se pretende reducir en 10 días aproximadamente el tiempo actual de entrega del carnet electoral.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

UNIDAD ORGANIZATIVA UNIDAD DEL REGISTRO ELECTORAL										
RESUMEN										
ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO		DIFERENCIA				
		NUMERO	TIEMPO	NUMERO	TIEMPO	NUMERO	TIEMPO			
○ OPERACIONES		4	10 días	2	5 días	- 2	- 5 días			
⇒ TRANSPORTES		3	10 días	2	2 días	- 1	- 8 días			
□ INSPECCIONES		1	1 día	1	1 día	0	0			
⊖ DEMORAS										
⊙ OPERAC / INSPEC		2	2 días	2	1 día	0	-1 día			
▽ ALMACENAJES		1	1 día	1	0.5 día	0	- 0.5 día			
◇ DECISIÓN				1	0.5 día	+ 1	+ 0.5 día			
TOTALES		11	24	9	10	- 2	- 14 días			
DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS OBSERVAR EL PROCESO Y ANOTAR LOS PASOS PERTINENTES			OPERACIONES	TRANSPORTES	INSPECCIONES	DEMORAS	OPERAC/INSPEC	ALMACENAJE	DECISIONES	OBSERVACIONES, ANOTAR CUALQUIER No UTIL QUE NO APARECE EN LA DESCRIPCIÓN
1	Llenado de solicitudes (SIRE) en Delegaciones Municipales y Revisión de SIRE		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
2	Envío de información hacia el Centro de Procesamiento de Datos, en Cabeceras Departamentales (Vía Fax)		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
3	Digitación de SIRE y control de calidad de datos y codificación		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
4	Confrontación de los datos obtenidos contra los archivos.		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
5	En la confrontación de los datos contra archivo, puede darse dos aspectos, que existan inconsistencia en los datos o que no exista.		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	Aquí pueden darse dos alternativas, si la solicitud presenta anomalías pasa a otro proceso.
6	Si todos los datos son correctos se validan y son emitidas las fichas electorales		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
7	Envío de fichas a la Delegación Municipal		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
8	Revisa y controla las fichas recibidas y las cuantifica		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	
9	Luego de procesarse la ficha se archivan.		○	⇒	□	⊖	⊙	▽	◇	

Descripción de la Simbología (ASME) utilizada

-  El círculo identifica las diferentes operaciones o actividades encaminadas al proceso de Registro y Emisión de carnet electoral.
-  Indica los transportes que se utilizaron en el proceso o el desplazamiento realizado de un Departamento o Sección a otra.
-  Por medio de este símbolo se verifica la cantidad o calidad del trabajo realizado, significa evaluaciones, inspecciones o controles de calidad.
-  Son posibles demoras existentes en el proceso
-  Este símbolo significa que hay una inspección u operación en el desarrollo del proceso. Es decir que a la vez que se está controlando o evaluando se está ejecutando una operación o actividad.
-  Muestra que hay una actividad de almacenamiento de información tangible o intangible.
-  Representa la determinación de una decisión o una alternativa.

Principales actividades a realizar

PASO 1 = Llenado de solicitudes (SIRE) en las Delegaciones Municipales diseminadas en los Municipios y Departamentos de la República.

PASO 2 = Luego de haber llenado las solicitudes se envía la información al centro de procesamiento de datos en las cabeceras Departamentales.

PASO 3 = Digitación de SIRE y control de calidad de los datos y codificación de la SIRE por parte de la Departamental de procesamiento de datos.

PASO 4 = En este paso se realiza la labor de ejecutar la confrontación de datos contra archivos (Microfilm de Registro de Personas Naturales)

PASO 5 = Al momento de ejecutar la confrontación (centro de cómputo Departamental), se pueden presentar dos problemas o situaciones una de ellas es que existan archivos del ciudadano solicitante o que presente alguna inconsistencia en los datos presentados. Si se presenta cualquiera de estas circunstancias debe de pasar a otro proceso.

PASO 6 = Si los datos son correctos (en el centro de cómputo Departamental), y no presentaron alguna anomalía, esta información se valida y luego se procede a la emisión de la respectiva ficha electoral.

PASO 7 = Envío de la ficha electoral de datos a la Delegación Municipal que transfirió la información.

PASO 8 = Revisión y control de calidad de fichas recibidas, así como la cuantificación de la misma.

PASO 9 = Archivo de fichas en orden alfabético; esta es la última etapa del proceso de elaboración de carnet.

Establecimiento de un programa organizativo para la Gerencia del Registro Electoral

Actualmente la Gerencia del Registro Electoral debe de contar con una estructura moderna que reúna las condiciones adecuadas para ejercer una excelente labor, ya que es necesaria la descentralización operativa.

En la estructura organizativa debe impulsarse una buena información con fluidez.

Distribución de las Delegaciones Municipales (Centros de Servicio). Ubicar Delegaciones del Tribunal Supremo Electoral en los 262 municipios del país, esta distribución se debe hacer en función de la población electoral, es decir que en los municipios más poblados se establecería más de una delegación con infraestructura propia y adecuada, de manera que el servicio que se preste a la ciudadanía sea el más confortable para el ciudadano y se caracterice por la calidad, rapidez y atención en el servicio brindado.

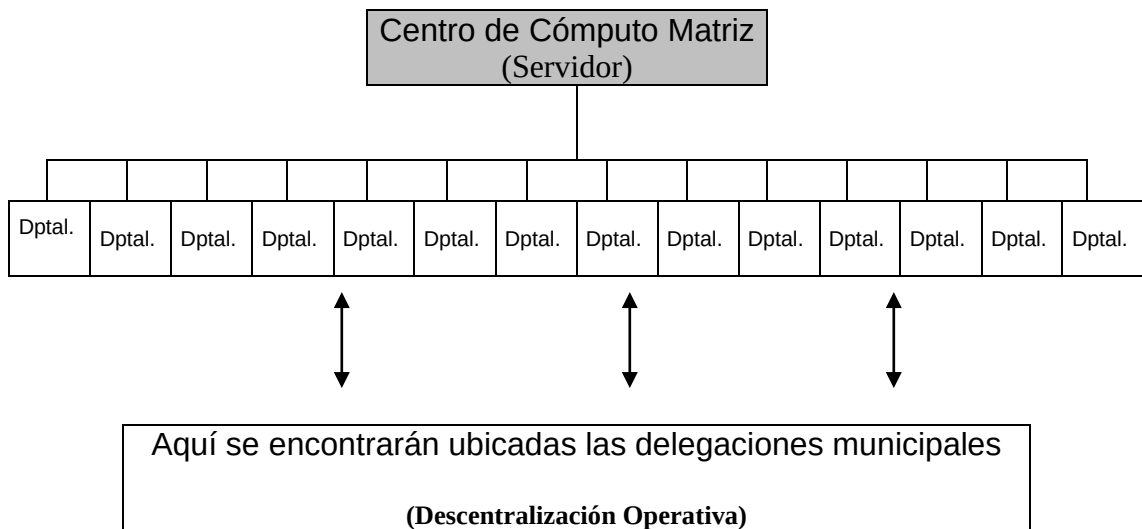
En la actualidad el Registro Electoral no cuenta con infraestructura adecuada ya que cada Delegación, ubicada en su mayoría en las Alcaldías Municipales, se les ha asignado un espacio reducido para el desempeño de sus funciones, instalaciones que en algunos casos no cumplen con las condiciones mínimas adecuadas para ofrecer un excelente servicio a los usuarios.

También es necesario la creación de oficinas departamentales para que trabajen de la mano con las delegaciones municipales.

Ubicación Física de los Departamentos

Ubicar en forma estratégica los diferentes departamentos o Unidades del Registro Electoral, ya que es necesario que los departamentos cuenten con espacio físico amplio y ventilado.

Programas de Equipamiento



Lineamientos

Proponer un moderno programa informático (Red Informática) de la forma siguiente: ubicar un centro de cómputo central, donde estarán los microfilm de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios (Registro de Personas Naturales), este centro matriz estará conectado con las 14 cabeceras departamentales con su respectivo equipo de computación (el equipo variará dependiendo el número de habitantes de cada municipio), dando la facilidad de que estas cabeceras departamentales puedan procesar carnets.

Estas departamentales recibirán las solicitudes y fichas para ser convertidas en carnet procedentes de las diferentes municipalidades asignadas a su respectiva cabecera departamental.

La información procedente de las Delegaciones Municipales podrá ser enviada a la Departamental vía fax o vía transporte.

Stock mínimo de material logístico

Crear un moderno departamento de suministros que sea manejado en forma eficiente y con equipo técnico de registro de material para proporcionar en forma oportuna y adecuada a la Unidad del Registro Electoral, un stock mínimo de materiales logísticos en el momento que sea requerido.

Para mantener un stock mínimo en la Unidad del Registro Electoral, se han considerado los siguientes lineamientos:

- Elaborar pedidos (requerimientos) complementarios antes de la fecha estipulada que responda a la demanda real.
- Elaborar el pedido oportunamente de manera mensual.
- Elaborar un folder con las requisiciones de material logístico para mayor control,
- Que Informática proporcione mensualmente el informe de las existencias disponibles de material logístico para la Unidad del Registro Electoral.

Para el cálculo del stock

- El cálculo debe hacerse de acuerdo a un pronóstico formulado en base a la demanda real, de la Unidad del Registro Electoral, de tal manera que se cubra con lo que se necesita.

- Es necesario que se pida lo que se necesita y la cantidad adecuada, si se pide más se tendrá sobre-existencia y si no se solicita lo adecuado se desabastecerá.

Mantenimiento preventivo y correctivo de mobiliario y equipo

Considerando que cada mobiliario y equipo tiene un tiempo de vida útil establecido, es necesario que a cada uno de ellos se les de mantenimiento periódicamente para evitar atrasos en el proceso y alargar su vida útil; es decir que es necesario considerar el mantenimiento preventivo y correctivo para evitar el deterioro, esto se evitará mediante una serie de acciones programadas de tipo rutinarias que ayuden a detectar daños en el equipo en una forma oportuna.

Programa de capacitación para la Unidad del Registro Electoral

Para poder adoptar un nuevo modelo de proceso de registro y carnetización es necesario que el personal sea sometido a un proceso de evaluación y capacitación continua con el fin de mejorar la calidad y agilidad en la entrega del carnet electoral de acuerdo a los siguientes tópicos:

- Programar evaluaciones y capacitaciones sobre el cambio, para que los empleados se adapten al mismo y creen una cultura de aceptación, por tal razón es necesario capacitar e informar a los empleados sobre los cambios

que se pretenden implementar, ya que esto contribuirá para el logro de los objetivos como para el de los empleados; mejorando su desempeño en sus cargos y generando oportunidades de desarrollo personal y profesional.

- Solicitar al departamento de personal un inventario sobre posibles temas a desarrollar, así como lugares y fechas de cursos y seminarios que se pretenden impartir.
- Asignar responsables sobre el seguimiento de los programas de capacitación.
- Formulación de presupuesto financiero de capacitación y adiestramiento para la Unidad del Registro Electoral.
- Evaluar constantemente los resultados sobre el plan de capacitación y adiestramiento de parte del Departamento de Personal.

GLOSARIO

TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

Es la autoridad máxima en materia electoral, con plena autonomía jurisdiccional y financiera.

UNIDAD DEL REGISTRO ELECTORAL

Unidad o Dependencia del TSE encargado de llevar el Registro Electoral nacional y de elaborar los Padrones Electorales, así como de procesar carnets electorales mediante la Solicitud de Inscripción al Registro Electoral, además el de actualizar y depurar el padrón electoral.

DELEGACIÓN MUNICIPAL

Parte de la estructura organizativa del TSE y que pertenece a la Unidad del Registro Electoral, existiendo en los 262 municipios de la república y los cuales tienen dentro de sus funciones la entrega del carnet electoral, así como el de llenar las SIRES, y depende de la Delegación Departamental respectiva.

PADRÓN ELECTORAL

Listados parciales o totales de los electores mayores de 18 años con la facultad de emitir el voto.

CARNET ELECTORAL

Documento que sirve para ejercer el sufragio.

SUFRAGIO

“Es un derecho y un deber de los ciudadanos, su ejercicio es indelegable e irrenunciable. El voto es libre, directo, igualitario y secreto”.^{1/}

DELEGADO

Es el representante por parte del TSE, encargado del registro y entrega del carnet electoral.

SIRE

Solicitud de Inscripción al Registro Electoral, instrumento para poder obtener el carnet electoral.

EMPRESA

Conjunto de trabajo, bienes materiales o bienes incorpóreos e intangibles destinados a proporcionar al público con o sin fines de lucro y de manera sistemática bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades.

CODIGO ELECTORAL

“Regula las actividades del cuerpo electoral, los organismos electorales, los partidos políticos, así como la actividad del estado en cuanto se refiere al

^{1/}República de El Salvador, Código Electoral, enero 1999, Capítulo II, Art. 3.

proceso eleccionario, también regulará el Registro Nacional de las Personas Naturales, el Registro Electoral y el Régimen de Financiamiento estatal o deuda política de los partidos políticos.”^{2/}

CIUDADANO

Persona o individuo que esta con el goce de sus facultades.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Todos los Departamentos, Oficinas, Organizaciones y otros Organismos que son órganos o instrumentos de las autoridades públicas centrales, estatales y locales, ya se financien con fondos del presupuesto ordinario o extraordinario o con fondos extrapresupuestarios”.^{3/}

SERVICIOS

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.^{4/}

EFICACIA

Es maximizar todas las formas de rendimiento para cumplir los objetivos de la organización.

^{2/} República de El Salvador. Código Electoral, enero 1999, Título I, Capítulo I, Art. 1.

^{3/} Brand, Salvador Osvaldo. Diccionario de Economía El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña 1994 Pag. 31

^{4/} Horovitz, Jacques. La Calidad del Servicio, España Mc Graw Hill Interamericana de España, 1991,

PROCESO

Acción a seguir, serie de pasos lógicos

EFICIENCIA

“Es cuando una empresa utiliza solo los insumos, resuelve sus problemas de organización y emprende todas sus actividades a un costo mínimo”.^{5/}

PLANEACIÓN

Es parte del proceso administrativo, desde diferentes enfoques del proceso, según diferentes tratadistas la planeación es la primera fase y consiste en selección de misiones, objetivos, políticas, programas y procedimientos para encauzar las acciones de decisiones en función de los cursos de acción.

ESTRATEGIA

Es la definición futura de la empresa, es un marco orientado a las grandes decisiones que se toman en una empresa.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Proceso de seleccionar metas de una organización y determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conducen hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas, este proceso es formulado a largo plazo.

^{5/}Brnd, Salvador Osvaldo, Diccionario de Economía El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña 1994 Pag. 309.

PLAN ESTRATÉGICO

Fijar objetivos importantes para resolver problemas importantes como base en actividades claves de un tiempo específico y vital para una administración eficiente.

PLANEACION OPERATIVA

“Se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable y sobre todo permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma”.^{6/}

PROCEDIMIENTOS

Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

VISION

Es una representación de cómo queremos que sea el futuro para la empresa ante los ojos de terceros.

FORTALEZAS

Características que aumentan la efectividad de la organización.

^{6/}Ramírez Martínez, Rosa Hortensia. Diseño de un Plan Estratégico para enfrentar.... Pag. 30.

MISIÓN

Indica el propósito de la organización y de esta forma fija sus esfuerzos y recursos para indicar claramente lo que aspira ser.

OBJETIVOS

Se refiere a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones totales. Proporcionan dirección para todas las decisiones de la administración y forman el criterio contra el que pueden medirse los logros reales, por estas razones constituyen los fundamentos de la planeación.

OPORTUNIDADES

Aquellos mercados, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones, ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable.

DEBILIDADES

Características que limitan la efectividad de la organización.

DIAGNOSTICO

Es el medio que deberá utilizar el análisis para dar a conocer a los afectados o usuarios de los resultados del análisis y critica de la información recabada.

BIBLIOGRAFIA

☒ TEXTOS

- Aguilera Liborio, Raúl. Matemática 2º año, El Salvador, Talleres Gráficos UCA, 1998.
- Backhard, Richard y Pritchard, Wendy. Lo que las empresas deben hacer para lograr la transformación total, 2ª Edición, Colombia, Editorial Norma,S.A. 1995.
- Bonilla, Gildaberto. Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, El Salvador, Talleres Gráficos UCA, 1993.
- Brand, Salvador Osvaldo. Diccionario de Economía, El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 1994
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 2ª Edición, México, McGraw Hill-Interamericana de México, S.A. de C.V., 1997
- Koontz, Harold y Heinz Weihnnch. Administración una perspectiva global 11ª Edición, México, McGraw Hill, 1998.

- Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio, España, McGraw Hill-Interamericana de España, S.A., 1991,
- R. Picazo, Luis y Martínez, Fabián. Ingeniería de Sistemas Editorial McGraw Hill, 6ª Edición.
- Robbins, Stephen P. Administración Teoría Práctica, México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1987
- Serrano Ramírez, Americo Alexis, Administración I y II, El Salvador, Noviembre de 1999.
- Steiner, George A. Planeación Estrategica, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998
- Zorrilla Arena, Santiago y Torres Xammar, Miguel, Guía para elaborar la Tesis, 2ª. Edición, México, McGraw Hill-Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992

☒ FOLLETOS

- Flores de Avíla, Vilma Elena. Planeación Estratégica, Universidad Tecnológica.

☒ REVISTAS

- Tribunal Supremo Electoral, “Kiosco No. 5”, Abril de 1997

☒ TESIS

- Ramírez Martínez, Rosa Hortensia. Diseño de un Plan Estratégico para enfrentar el proceso de Globalización en la pequeña empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador, Caso: Sector Electrodomésticos,. Escuela de Administración de Empresas “Lic. Benjamín Cañas”, UTEC, Octubre de 1999. (Trabajo de Graduación)

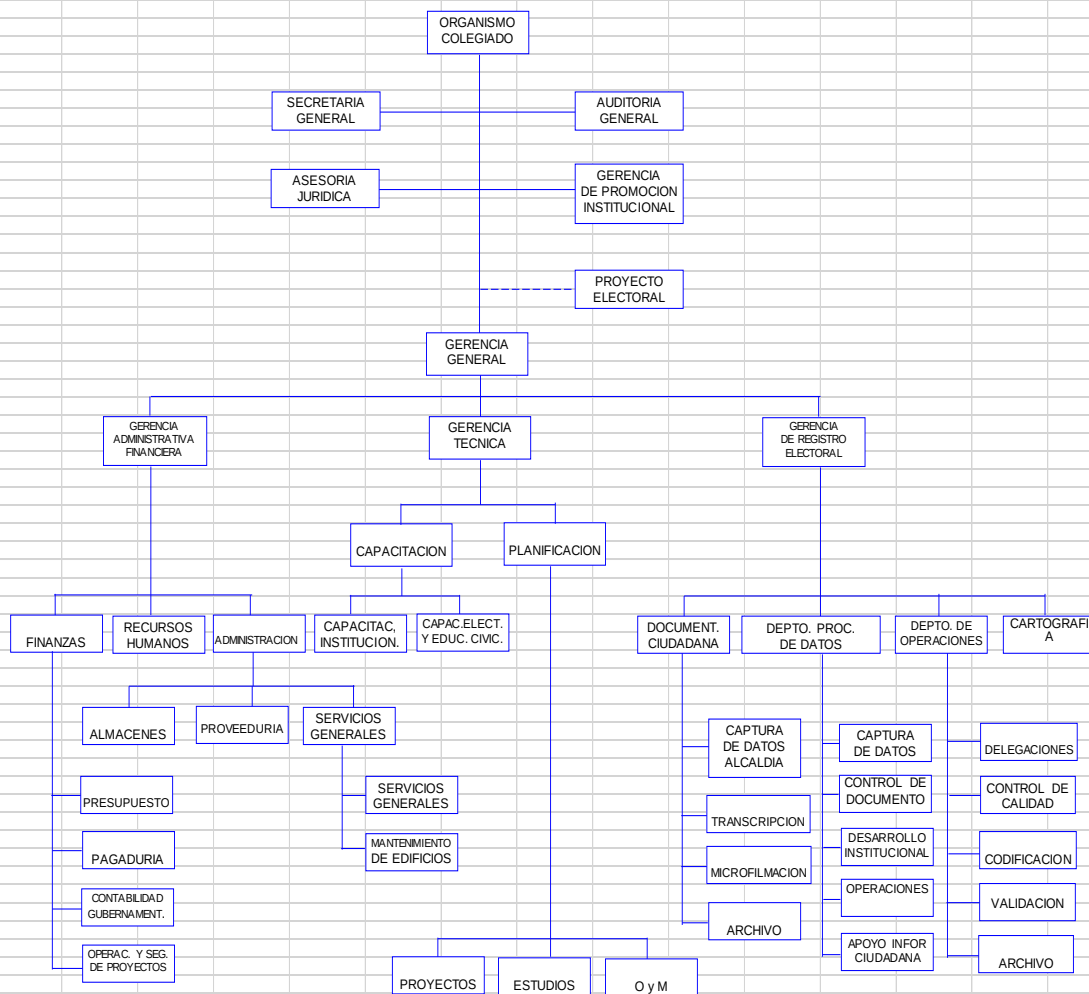
☒ OTROS

- República de El Salvador, Código Electoral, El Salvador, C.A. Enero 1999.
- Tribunal Supremo Electoral, Organigrama.
(<http://www.tse.gob.sv/organigrama.htm>)

ANEXOS

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL TSE

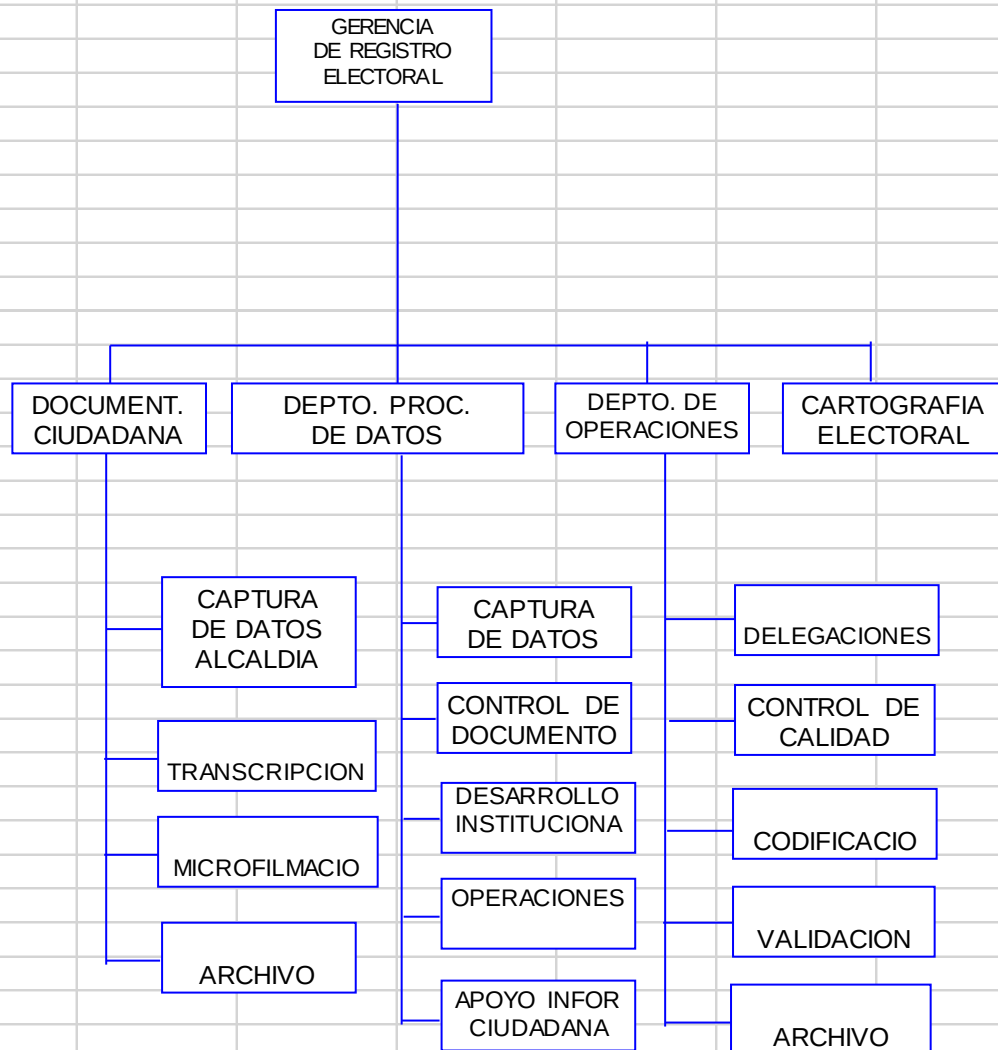
(ANEXO # 1)



ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DEL REGISTRO ELECTORAL

(actual)

(ANEXO # 2)



MATRIZ F O D A		
INTORNO ENTORNO	FORTALEZAS 1- Al momento de tramitar los documentos o realizar el trámite de parte del ciudadano muestra buena aceptación. 2- El personal tiene experiencia, ya que posee más de 3 años de laborar en la Institución 3- Capacidad de reacción sin necesidad de un plan.	DEBILIDADES 1- Falta de programas frecuentes de capacitación 2- Falta de infraestructura adecuada en las Delegaciones 3- Falta de programas de mantenimiento de Mob. y Eq. 4- Falta de stock de material logística para funcionamiento 5- Proceso caduco y desconocimiento y dedicación a tareas 6- Inexistencia de política gerencial para excelencia en el servicio 7- Inexistencia de políticas de recursos humanos 8- Baja capacidad profesional 9- Inexistencia de políticas de calidad y competitividad interna 10- Centralización en la toma de decisiones 11- Estructura organizativa débil 12- Comunicación vertical
	OPORTUNIDADES 1- Importancia de la democratización en el proceso electoral. 2- Mayores exigencias por parte de los ciudadanos con relación a la agilidad en el servicio Convenios entre países Centroamericanos 3- Exigencias internacionales por procesos limpios y transparentes Posibilidad de donaciones de países amigos 4- Utilización diversa del carnet electoral 5- Incremento de tecnología 6- Modernización del proceso.	ESTRATEGIA FO Con la combinación de fortalezas con oportunidades se puede contrarrestar de alguna manera las debilidades existentes, y así poder superar las deficiencias institucionales.
AMENAZAS 1- disminución del presupuesto financiero 2- Incremento del abstencionismo 3- Desconfianza del Registro Electoral 4- Interés particular que incide en lo laboral 5- Estructura legal, marco normativo inadecuado	ESTRATEGIAS FA 1- Con la experiencia y la voluntad del personal se puede sacar a flote o echar adelante el nuevo plan y así contribuir a reducir las exigencias de los ciudadanos. 2- Con el nuevo plan se logrará establecer la confianza del pueblo salvadoreño, así como la comunidad internacional. 3- Con la aceptación que muestra el pueblo al realizar el tramite bastaría con mejorarlo para lograr combatir el abstencionismo electoral.	ESTRATEGIAS DA 1- Con la eficiencia en el servicio se logrará crear procesos electorales limpios y transparentes, dando como resultado el suplir las exigencias internacionales 2- Con la modernización del proceso puede existir un aumento del presupuesto asignado por el estado. 3- Con el fortalecimiento de las debilidades se reducirán las exigencias de los ciudadanos y existirá mayor agilidad en el proceso de registro y carnetización.