

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



**“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA UNIDAD DE POLÍTICA-GREMIAL DE LA CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES)”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO POR:**

JOSÉ ROLANDO GARAY CORTEZ  
ROXANA ELIZABETH RAMOS MARTÍNEZ  
ROSA MILAGRO VILLATORO VANEGAS

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULIO DE 2007**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de  
Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de  
Del Cid

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Julio de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso por iluminar mi camino y ayudarme a lograr esta meta, a la Virgen María; a mis padres, Andrés y Juana de Garay por brindarme todo su amor, comprensión y consejos; a mis hermanos Oscar y Loren por su apoyo, a mi tía Mercy por toda su ayuda incondicional; a familiares y amigos, a los Lic. Santos y Vásquez por transmitirnos su confianza y orientación; a mi novia por estar siempre conmigo en todo momento y finalmente a mis compañeras de trabajo de investigación.

**Rolando Garay**

Agradezco a mi Dios por hacer posible todo lo que he logrado, a mis padres por ser los pilares de mi vida, por su comprensión y cariño, a mis hermanos ya que estuvieron siempre apoyándome, a mi familia y amigos que de una manera u otra aportaron para la obtención de este fin, a mi novio por alentarme a seguir adelante, a mis compañeros de trabajo de investigación y sus familias por su confianza y ayuda, a nuestro Docente Director y Docente Observador por sus conocimientos, paciencia y comprensión.

**Roxana Ramos**

Doy gracias a **DIOS** por la oportunidad que me concedió de llegar a la meta final de mi carrera.

A mi esposo Ricardo Ernesto por su amor, palabras de aliento, que representó el eje impulsor desde principio a fin y que sin su ayuda incondicional no lo habría logrado. A mis hijos Mónica y Brian por su comprensión, a mis padres, hermanos por su apoyo, a mis suegros que siempre me dieron ánimo.

A mis compañeros de trabajo de investigación, a nuestro Docente Director y Docente Observador por su paciencia, dedicación y orientación.

**Rosy Villatoro**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO BÁSICO, DEFINICIONES GENERALES Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL</b>	
<b>A. Generalidades de la Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador</b>	1
1. Antecedente	1
2. Objetivos	3
3. Importancia	4
4. Marco Legal	4
5. Misión y Visión	6
6. Estructura Organizativa	8
7. Servicios que presta COMURES	11
<b>B. Marco Teórico de un modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los servicios</b>	12
1. Modelo	12
2. Administración	12
3. Proceso	13
4. Proceso Administrativo	13
4.1 Planeación	13
4.2 Organización	14
4.3 Dirección	15
4.4 Control	15
5. Calidad Total	16

5.1	Concepto de calidad total	16
5.2	Objetivos de la calidad total	17
5.3	Importancia de la Calidad Total	17
5.4	Características de la calidad total	18
5.5	El proceso de la Calidad Total	18
5.6	Marco Histórico de la Calidad Total	19
	a. Antecedentes de la Calidad a nivel mundial	19
	b. Expertos de la Calidad Total	21
	c. Conceptos Básicos relacionados con la Calidad Total	24
	d. ¿Por qué es necesario el Proceso de la Calidad Total?	25
	e. Beneficios de la Calidad Total	26
	f. Estructura organizativa de la Calidad Total	27
	g. Herramientas de la Calidad Total	28
	h. Sistemas de Calidad	31
6.	Servicio al cliente	33
6.1	Concepto de servicio	33
6.2	Estrategia del servicio	34
6.3	Cultura de servicio	35
6.4	Sistema de servicio	36
6.5	Características del servicio	36
6.6	Concepto de Cliente	37
6.7	Clasificación de los clientes	38
6.8	¿Qué es servicio al cliente?	38
6.9	Importancia del servicio al cliente	39
7.	Calidad en el servicio al cliente	40

7.1 Definición	40
7.2 Importancia de la calidad en los servicios	40
7.3 Fases de la calidad en el servicio al cliente	41
8. Usuarios	42
9. Recursos	42
10. Capacitación	43
11. Motivación	43
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD</b>	
<b>TOTAL EN LA UNIDAD DE POLÍTICO-GREMIAL DE LA</b>	
<b>CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA</b>	
<b>DE EL SALVADOR</b>	
<b>A. Importancia</b>	45
<b>B. Objetivos</b>	46
1. General	46
2. Específicos	46
<b>C. Metodología de la investigación</b>	46
1. Método de investigación	47
2. Tipo de Investigación	47
3. Fuente de Información	47
4. Técnicas e instrumentos para recolectar Información	48
5. Determinación del Universo y Muestra	49
6. Unidad de Análisis	49
7. Ámbito de Investigación	49
8. Prueba Piloto	50
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de datos	50

<b>D. Diagnóstico de la situación actual</b>	50
1. Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los empleados	51
a. Dimensión Conocimiento de la Unidad de Política-Gremial	51
b. Dimensión Calidad y Servicio al Usuario	52
c. Dimensión de Percepción sobre el usuario	53
d. Dimensión Puesto de Trabajo	53
e. Dimensión Ambiente Laboral	54
f. Dimensión Ambiente físico de trabajo	55
g. Dimensión Programa de Capacitación	55
h. Dimensión Procedimientos	56
i. Dimensión Recursos Disponibles	56
2. Diagnóstico de la Dimensión recopilada por los usuarios de la Unidad de Política-Gremial por medio de entrevista	57
a. Satisfacción de los usuarios	57
b. Dimensión Ambiente Físico	58
c. Dimensión Evaluación del personal	58
d. Dimensión de Calidad y Servicio	58
e. Dimensión de Procedimientos	59
f. Recursos	60
3. Aspectos que los usuarios y empleados consideran que se deben de mejorar en la Unidad de Política-Gremial	60
<b>E. Conclusiones y Recomendaciones</b>	61
Conclusiones usuarios	61
Recomendaciones usuarios	62

Conclusiones empleados	63
Recomendaciones empleados	64

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA UNIDAD DE POLÍTICA-GREMIAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES)**

<b>A. Importancia de la propuesta</b>	66
<b>B. Objetivos</b>	66
<b>C. Descripción de la propuesta</b>	67
1. Misión y Visión	67
2. Políticas de Calidad	67
3. Estrategias para la Calidad	68
<b>D. Organización del Comité de Calidad</b>	69
1. Organigrama propuesto para el Comité de Calidad	
Total	<b>69</b>
2. Funciones del Comité de Calidad	69
<b>E. Plan de Capacitación</b>	75
1. Importancia	75
2. Objetivos	76
3. Política	76
4. Estrategia	77
5. Características	77
6. Contenido del Programa de Capacitación	78
7. Programación del Plan Capacitación	80
8. Recursos	85
9. Presupuesto del plan de Capacitación	86



<b>F. Evaluación del Desempeño</b>	88
a. Objetivos	88
b. Método de Evaluación	89
<b>G. Plan de Recompensas e incentivos</b>	89
<b>H. Implementación del Modelo de Calidad Total</b>	90
1. Objetivos	90
2. Actividades a realizar	90
3. Recursos	91
4. Presupuesto de inversión	92
5. Cronograma	93
<b>I. Supervisión y seguimiento</b>	94
1. Supervisión	94
2. Seguimiento	94
Bibliografía	95
Glosario	
Anexos	

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un Modelo de Calidad Total que proporcione a la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador una herramienta administrativa que promueva la eficiencia de los servicios proporcionados por ésta.

La metodología que se utilizó para realizar la investigación fue en primer lugar, recopilar información secundaria (libros, trabajos de investigación, etc.) para formular el marco teórico sobre conceptos básicos relacionados con el tema, a continuación se llevó a cabo la investigación de campo, en el cual se tomó de base la información proporcionada por los empleados de la Unidad de Política-Gremial y los usuarios de ésta (Municipalidades), que fue utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual con el fin de detectar los principales problemas que afectan la eficiencia de los servicios que brinda.

Algunas de las principales conclusiones a las que llegó el grupo pueden mencionarse, que no existe una adecuada supervisión y evaluación del desempeño, además no se cuenta con el espacio físico adecuado, también se determinó que los empleados de la Unidad no han recibido capacitación sobre Calidad y Servicio al cliente.

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda a la Unidad de Política-Gremial que implemente el Modelo de Calidad Total, en el cual, se establece un programa de capacitación con temáticas dirigidas a la comunicación, trabajo en equipo, motivación y servicio con calidad al usuario, así mismo realizar

la evaluación y seguimiento de esta herramienta administrativa y de los empleados, con el propósito de contribuir a fortalecer su desempeño y brindar satisfacción al usuario.

## INTRODUCCIÓN

Una realidad en nuestro país es la necesidad que muchas de las empresas públicas y privadas tienen de contar con una herramienta administrativa que ayude al fortalecimiento, no solo al desempeño de su personal, si no también la calidad con que proporciona sus servicios.

Es por esta razón que la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) requiera una propuesta que se adapte a la realidad y necesidades de las Municipalidades para su beneficio.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se elabora el presente trabajo de investigación denominado "Diseño de un Modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los servicios proporcionados por la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)", el cual está compuesto por tres capítulos.

El capítulo I presenta las generalidades de la Corporación como son los antecedentes, misión, visión, estructura organizativa, etc., y el marco teórico del Modelo de Calidad Total, que sirve de base para llevar a cabo la investigación en el cual se incluye aspectos sobre servicio al cliente, capacitación, motivación, necesarios para la comprensión del desarrollo del mismo.

En el capítulo II, se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación de campo de cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la calidad de los

servicios proporcionados por la Unidad de Política-Gremial, para luego al final se plantean las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III, está compuesto por la propuesta del trabajo de investigación, siendo éste un Modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los servicios proporcionados por la Unidad de Política-Gremial de COMURES, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios y la mejora continua a la que día a día la institución debe enfrentarse.

Finalmente se presenta la bibliografía relacionada con la investigación y los anexos a los que se ha hecho referencia en el desarrollo de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, MARCO TEÓRICO BÁSICO, DEFINICIONES GENERALES Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL**

#### **A. Generalidades de la Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador.**

##### **1. Antecedentes /<sup>1</sup>**

La VI Conferencia Internacional Americana, celebrada en 1928 y el primer Congreso Panamericano de Municipios, en 1938 ambos realizados en la Habana, Cuba, fueron el germen para que en 1941, por Decreto Ejecutivo No. 1343 con fecha 29 de Agosto del mismo año, se constituye la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, (COMURES).

En ese momento, estaba vigente el mecanismo de control político dictado por la Constitución de 1939 por el cual los gobiernos locales eran electos directamente por el Ejecutivo. En 1945 y 1950 se dan reformas a la Constitución donde se recupera la autonomía de los municipios en lo económico y administrativo; así como el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales.

El Salvador de ese momento, esta marcado por un modelo de gestión político del Estado centralista, similar al resto de Latinoamérica, donde los gobiernos municipales no tenían mayor

---

<sup>1</sup>Memoria de Labores de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador 2004.

relevancia por lo tanto COMURES, desde el año de su fundación hasta cuarenta años mas tarde permaneció en el olvido.

La Constitución de la República de 1983, vigente hasta la actualidad amplían el carácter autónomo del municipio y declara que los mismos se regirán por un Código Municipal, aprobados en 1986, estos eventos son punta de lanza para que ese mismo año, un grupo de alcaldes, liderados por la municipalidad de El Salvador, reactivaran la Corporación como instrumento de representación y de negociación frente al Gobierno Central.

En 1987 el gobierno constituye el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y el siguiente año se aprueba la creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social para los Municipios (FODES) y en 1991 se promulga la Ley General Tributaria Municipal. Estos sucesos abonados por un reconocimiento a nivel mundial de las necesidades de reformar el Estado, apuntando a la revalorización de lo local, fortalecen la autonomía municipal.

En el marco del VI Congreso Nacional de Alcaldes se somete a revisión y estudio los Estatutos de la Corporación, dando paso a reformas orientadas a establecer una agenda gremial que responda a las necesidades de los municipios.

En 1994 se revitalizo COMURES con el establecimiento del carácter pluralista y neutral de la Corporación que se concreta en la forma de elección del Consejo de Directores el cual adopta un sistema de representación proporcional, permitiendo que partidos minoritarios tengan presencia en el Consejo. Además se definen los fines de COMURES, los cuales se han convertido en los transversales de su agenda temática.

Entre 1998 y 2000, COMURES toma como prioridad la calificación del trabajo interno para mejorar los servicios para sus agremiados y fortalecer su desarrollo organizacional.

El fortalecimiento gradual de la institucionalidad del gremio ha hecho posible resultados concretos como la conformación de la Comisión de Asuntos Municipales en la Asamblea Legislativa y el incremento de los ingresos municipales vía transferencia del FODES hasta llegar a un 7%, en el 2004.

Las 262 municipalidades están ejerciendo su liderazgo con autonomía y mayor proposición mediante la consolidación y funcionamiento de la asesoría política gremial a los Consejos Departamentales de Municipalidades (CDA), se ha fortalecido la capacidad de propuesta de esta instancia en procesos de desarrollo de modelos territoriales sobre temas como: ordenamiento territorial; así como, cooperación intermunicipal.

A sus 65 años de la creación de COMURES, los gobiernos locales de la mano de la institucionalidad del país, han avanzado en el fortalecimiento de la autonomía municipal y el desarrollo local, y las municipalidades cuentan con mayores capacidades para continuar mejorando su gestión para el bien común local y la gobernabilidad democrática.

## **2. Objetivos**

- Contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal y ayudar a constituir en El Salvador una sociedad democrática y participativa.
- Promover y consolidar el proceso de reformas tendientes a la descentralización financiera,



económica, política, funcional y administrativa del Estado.

- Propiciar a las municipalidades del país, un marco jurídico legal actualizado.

### **3. Importancia**

En El Salvador, a partir de la firma de los acuerdos de paz en 1992, se comienzan a generar procesos de desarrollo y construcción de la democracia, que impactan notablemente a nivel local/municipal; con las reformas al Código Municipal en 1986 que otorgan mayor autonomía a los gobiernos locales, la creación y fortalecimiento de instancias gubernamentales y no gubernamentales de promoción municipal y local. COMURES viene a ser de gran importancia porque el desarrollo local es vital para toda la nación. Requiere la integración de esfuerzos de muchos actores en la búsqueda del progreso y mejoramiento de la calidad de vida de toda la población.

El diálogo y la negociación han sido parte importante en su estrategia de dirección. Eso le ha permitido liderar su gestión con base en los intereses comunes de la Corporación y no en intereses particulares.

### **4. Marco Legal**

Las leyes que respaldan a la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y a las Unidades que la integran son las siguientes:

#### **4.1. Constitución de la República de El Salvador - aprobado mediante Decreto Legislativo No.38 vigente del 15 Diciembre 1983**

La cual establece el derecho de toda persona de fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia,

implementar una base de normas ó disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un Estado soberano para un bien común. Haciendo valer los fundamentos de la convivencia humana, el respeto a la dignidad de la persona y la construcción de una sociedad mas justa.

**4.2. Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador - Decreto Legislativo No. 438 del 31 de Agosto de 1995**

Es la encargada de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Estado o que reciban subvención o subsidio del mismo.

**4.3. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI)- Decreto Legislativo No. 516 del 23 de Noviembre de 1995**

Se encarga de normar y armonizar la gestión financiera del sector público; así mismo de establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental; quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la República, las instituciones y empresas de carácter autónomas, las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado.

**4.4. Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP)- Decreto Legislativo No. 868 del 5 de Abril Del 2000**

Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines. Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos.

**4.5. Estatutos de la Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador - Decreto Ejecutivo No. 76 del 18 de Diciembre 1991**

Fueron publicados en el Diario Oficial número 92, del año 1992 que derogaron a los Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, aprobados por Acuerdo Ejecutivo número 1343 emitido en el Ramo del Interior (actualmente Ministerio de Gobernación) en el año de 1941 en el Diario Oficial 205 del año 1941.

Estos indican que para el cumplimiento de sus fines, COMURES gozará de plena capacidad para ejercer derechos contraer obligaciones e intervenir en juicios en patrimonio propio y libre administración de sus bienes y su duración es indefinida.

**5. Misión y Visión /<sup>2</sup>**

**Misión**

"Promover, fortalecer y defender proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial,

---

<sup>2</sup> Idem 1, pág. 9

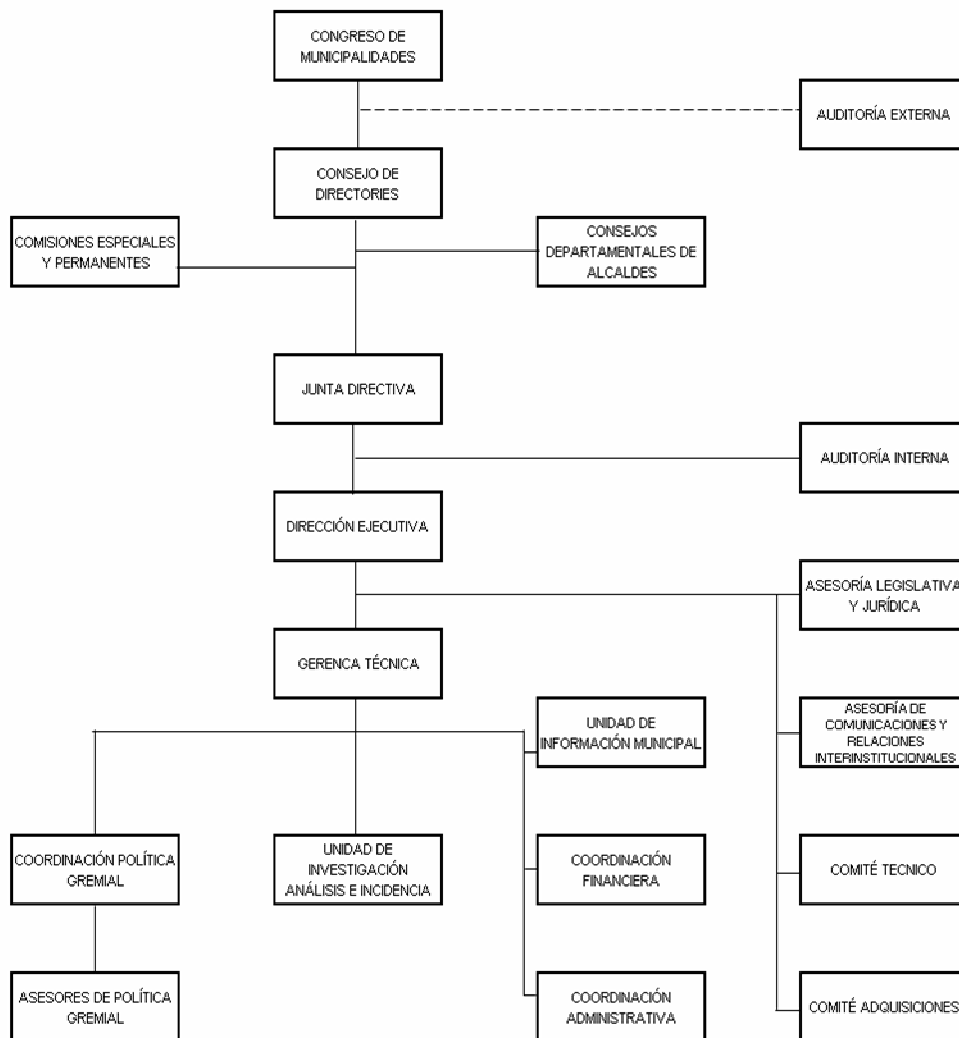
representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente del país”.

**Visión**

“Ser una gremial líder, autosostenible, pluralista, independiente, moderna y representativa de municipalidades fortalecidas en sus capacidades de gestión y en la prestación eficiente de servicios para el bien común local y la gobernabilidad democrática”.

## 6. Estructura Organizativa Actual

### 6.1. Estructura Organizativa de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)



Fuente: Memoria de Labores de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador- Enero/2005 a Abril/2006.

La Dirección de COMURES es ejercida por el Congreso Nacional de Municipalidades, el Consejo de Directores y su Junta Directiva, los Consejos Departamentales de Alcaldes (CDA), las Comisiones Permanentes y Especiales y la Dirección Ejecutiva, con su estructura técnica administrativa.

Las principales unidades cumplen con ciertas funciones que son indispensables para el buen funcionamiento de la Corporación, entre estas tenemos:

#### **Congreso de Municipalidades**

El Congreso Nacional de Alcaldes es un instrumento creado en los mismos estatutos de la Corporación. Este se define como el órgano superior y la autoridad máxima de la Corporación. Está integrado por el total de municipalidades miembros representadas por los alcaldes propietarios o en funciones.

#### **Consejo Directivo**

El Consejo Directivo de COMURES, es de acuerdo a sus Estatutos el órgano superior en materia de dirección y conducción de la política general de la Corporación. Está integrada por 28 alcaldes y alcaldesas representantes de los diferentes Partidos Políticos que acreditan jefes edilicios en las elecciones municipales, y su conformación se realiza mediante un sistema democrático con base al número de votos obtenidos. Éste cuenta en su seno con una Junta Directiva de 10 alcaldes.

#### **Consejos Departamentales de Municipalidades**

Están conformados por todos los Alcaldes de los diferentes departamentos del país.

**Comisiones**

Es un órgano de estudio, evaluación, investigación, consulta y divulgación que colabora con el consejo, para el cumplimiento de los fines de COMURES. Están divididas en permanentes y especiales, se regirán por sus respectivos reglamentos.

**Junta Directiva**

Compuesta por diez miembros, la integran todos los partidos políticos. La presidencia la gana el que tiene más votos de los veintiocho directores, si no alcanza la mayoría pasa las componendas; la Junta Directiva sesiona dos veces por mes.

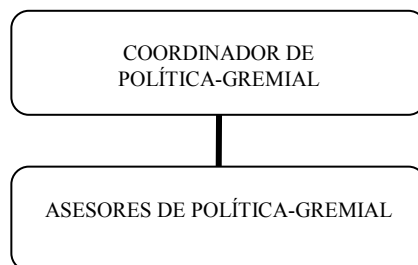
**Auditoría Externa**

Entes controladores de los fondos que recibe COMURES.

**Auditoría Interna**

Verifica y evalúa la ejecución de todos los fondos administrados, con el propósito de fortalecer los diferentes procesos.

**6.2. Estructura Organizativa de la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador**



**Unidad de Política-Gremial**

Esta compuesta por el Coordinador y nueve asesores cuya funciones principales son: brindar asesorías a los Consejos Departamentales de Alcaldes (CDA's) y Concejos Municipales en temas vinculados a desarrollo local, descentralización y todo lo relacionado directa e indirectamente con política gremial, en cumplimiento con la Agenda Gremial, los objetivos estratégicos de COMURES y los planes de trabajo.

**7. Servicios que presta COMURES**

La Corporación brinda sus servicios a las 262 Alcaldías de El Salvador y se clasifican dentro de los siguientes ámbitos de acción: / <sup>3</sup>

**Área gremial.**

Realiza actividades orientadas al fortalecimiento y promoción de la autonomía municipal sin distinción de afiliación política, extensión territorial o su ubicación geográfica.

**Área política.**

Promueve y consolida las reformas tendientes a la descentralización económica, política, funcional y administrativa del estado, con el objeto de desarrollar capacidades, trasladar competencias e incrementar facultades autónomas y democráticas en los gobiernos locales.

**Área Jurídica-legal.**

Lleva a cabo acciones que garantizan a las municipalidades un marco jurídico claro, moderno y eficaz, con mecanismos, procedimientos, herramientas e instrumentos suficientes para

---

<sup>3</sup> <http://www.comures.org.sv>



fortalecer los procesos y la capacidad de respuesta municipal para impulsar el desarrollo local.

## **B. Marco Teórico de un modelo de la Calidad Total para Promover la eficiencia de los servicios.**

### **1. Modelo**

Es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. /<sup>4</sup>

"Representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática." /<sup>5</sup>

### **2. Administración**

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Según Henry Sisk Mario, es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Según José A. Fernández Arena, Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

Podemos concluir que Administración es considerado como un proceso, ya que todos los administradores, sin importar sus

---

<sup>4</sup> Escuela de Administración de Empresas, UES. Guía técnica "Introducción al estudio de la Administración de Empresas", enero 1998, Pág.51

<sup>5</sup> James Stoner, Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. 6ta.Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.1996.

aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

### **3. Proceso**

Es una forma sistemática de hacer las cosas. Es más fácil entender algo tan complejo, si se describe como una serie de partes por separado. /<sup>6</sup>

Se entenderá por procesos un conjunto de fases sucesivas, consecutivas y lógicas que se interrelacionan para lograr un objetivo, a través de un método sistemático que facilite el desarrollo de una a actividad.

### **4. Proceso Administrativo**

#### **4.1. Planeación**

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo.

"Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos". (Sánchez Guzmán)

"Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro". (Terry)

---

<sup>6</sup>Escuela de Administración de Empresas, UES. Guía técnica "Introducción al estudio de la Administración de Empresas", enero 1998, Pág.51

Significa que las organizaciones no deben improvisar ni especular, sino tener una guía de acción que solo puede definirse con el establecimiento de planes.

#### **4.2. Organización**

La organización administrativa constituye el esfuerzo preparatorio para el inicio del trabajo.

Según Romero Betancourt organizar es: "Coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la relación de los fines que la propia institución persigue". /<sup>7</sup>

En esta etapa del proceso administrativo, se crea la estructura organizativa que une funciones, da autoridad y responsabiliza a quien las ejecuta, de manera que facilita el cumplimiento de las actividades.

Para la organización es necesario utilizar los manuales, a continuación se define su conceptualización:

##### **Manuales:**

Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados de la política implantados para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado indicando quién lo realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas en forma total que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas.

---

<sup>7</sup> Betancourt, Romero, Principios fundamentales de Administración. de Empresas, 2ª edición, México.

### **4.3. Dirección**

La dirección es el proceso de emprender la acción, de acuerdo a los planes determinados. Busca influir en las personas para que, siendo parte de la organización y del grupo, contribuyan de forma simultáneamente a la consecución de metas y objetivos.

Según Koontz y Weihrich, la dirección es: "El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo". /<sup>8</sup>

El administrador debe de basar la teoría y experiencia, en la armonización de los elementos motivacionales, de liderazgo, supervisión y comunicación, como parte de la gestión administrativa. Tiene la responsabilidad que las tareas de otros sean realizadas de una forma eficaz y eficiente.

Las definiciones anteriores permiten afirmar que la Dirección es trasladar las condiciones necesarias para que las personas ejecuten sus tareas con entusiasmo y logren los objetivos o metas de la organización.

### **4.4. Control**

Con el fin de asegurarse el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por la institución, se ejecutará la función gerencial de control, que está estrechamente vinculado con la planeación y contribuye una actividad administrativa básica a todo nivel, que requiere ser valorado en su eficiente, en cuanto a la manera de cómo se alcanzaron las finalidades y planes establecidos previamente.

---

<sup>8</sup> Koontz y Weihrich, Administración, 9ª Edición, 1991

Según Stoner y Freeman, el control se define como: "El proceso que permite garantizar que las actividades se ajusten a las actividades proyectadas". /<sup>9</sup>

El control será la función administrativa encargada de medir y corregir la realización de las actividades que los subordinados ejecuten con el fin de asegurar la consecución de planes y objetivos de la empresa.

Por tanto el control es la única forma para que la dirección sepa si las metas organizacionales se están cumpliendo.

## **5. Calidad Total**

### **5.1. Concepto de Calidad Total**

Calidad significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos.

Las organizaciones esforzándose por hacer las cosas bien a la primera evitan los elevados costos de tener que repetirlo. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Calidad Total.

"Es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales". /<sup>10</sup>

"Compromiso cultural de las organizaciones para satisfacer a los clientes en razón del uso de un sistema integrado de instrumentos, técnicas y capacitación". /<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Stoner y Freeman, Administración , 6ª Edición, México, 1996,

<sup>10</sup> , Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional. Teórica y Practica 7ª Edición, Editorial Prentice Hall, 1996. Pág. 13

<sup>11</sup> Stoner - Freeman - Gilbert. Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall, 1996. Pág. 230

Es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la Calidad también consiste en no tener deficiencias. /<sup>12</sup>

Para el propósito de la investigación se considera que la Calidad Total es el mejoramiento continuo de todos los procesos involucrados en la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **5.2. Objetivos de la Calidad Total**

La Calidad Total tiene como objetivo mejorar la calidad de todo lo que la empresa hace. Este objetivo atañe no solo al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, que tan rápido responde a las quejas, que tan amablemente se contestan los teléfonos y otras cosas similares.

La calidad total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores; vigorizando el espíritu de quienes participan de ella mediante cambio de actitudes, con las siguientes finalidades:

**Directa:** Satisfacer al Cliente

**Indirecta:** Obtener lucros permanentes, mayor penetración de mercado y aumento de utilidades por disminución de costos.

### **5.3. Importancia de la Calidad Total**

La Calidad Total, busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización; por la ventaja competitiva que produce brindar a

---

<sup>12</sup> <http://www.aiteco.com/ctquees.htm>

los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal, y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra, con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo la estrategia, responder a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructura y cultura de las organizaciones, para asegurar su futuro. /<sup>13</sup>

#### **5.4. Características de la Calidad Total.**

1. La calidad total es lo que se debe hacer en toda empresa.
2. La calidad total aprovecha lo mejor de cada persona.
3. La calidad total que no muestra resultados no es calidad total
4. Cuando se aplica la calidad total, la falsedad desaparece de la empresa
5. La calidad total cobra mayor importancia a medida que progresa la empresa y se eleva el nivel de vida de su personal.
6. La calidad total instituida en toda la empresa contribuye a mejorar la salud y el carácter de la misma
7. La calidad total empieza con la educación y termina con la educación

#### **5.5. El proceso de la Calidad Total**

El proceso de Calidad Total se centra en el logro constante de mejoramientos y constituye una cultura corporativa que valora de manera especial la satisfacción del cliente.

---

<sup>13</sup> [http://html.rincondelvago.com/calidad-total\\_reingenieria-y-normas-iso-9000.html](http://html.rincondelvago.com/calidad-total_reingenieria-y-normas-iso-9000.html)

## **5.6 Marco Histórico de la Calidad Total**

### **a. Antecedentes de la Calidad a nivel mundial.**

Antes de la revolución industrial el hombre desarrollaba su trabajo en forma artesanal, y se basaba exclusivamente en su destreza y capacidad física. La finalidad consistía en crear un producto único y la satisfacción del bien o servicio que se prestaba.

La revolución industrial (a finales del siglo XVIII) se inició con el invento de la maquina de vapor, y se desarrollaron las industrias textiles, siderúrgica y minera. En este período la producción masiva sin importar la calidad, era compensada con satisfacer la demanda de bienes y servicios, obteniendo el mayor beneficio.

Durante la segunda guerra mundial (1939-1945), en Norte América hubo un fuerte deseo en ayudar a que el conflicto fuera favorable a los aliados. La elaboración de armamento sin tomar en cuenta los costos con la mayor rapidez, era la finalidad para cubrir la demanda en el momento que se fuera necesario.

En los años de post-guerra la calidad cedió su puesto a la producción; lo que importaba era fabricar en grandes cantidades, por lo tanto el control de la calidad llegó a significar una simple inspección al final de la línea de producción y si habían defectos, desperdicios y reprocesos; la utilidades eran suficientes para cubrir los costos de la mala calidad o no calidad. Ante esta situación en que no importaba la calidad, el control estadístico cayó en desuso por ser considerado innecesario.



Se inició desde Japón toda una revolución conceptual en la administración de las organizaciones partiendo de una filosofía que convenciera a los dirigentes de las empresas, que sin un control estadístico de procesos involucrados, todo se reduce a la especulación sin fundamentos.

La filosofía de Calidad Total en El Salvador, fue importada por primera vez en la época de los 80's, por las empresas IBM y XEROX de sus respectivas casas matrices en los Estados Unidos de Norte América. Estas empresas se vieron en la necesidad de modificar los primeros programas de Calidad Total para adaptarlos a las condiciones técnicas y culturales del país, modificaciones que se conocen como tropicalización.

Las empresas IBM y XEROX hicieron venir de sus casas matrices instructores para dar a conocer y desarrollar dentro de las empresas los programas de Calidad Total, los que fueron diseñados en un inicio para los niveles gerenciales y que posteriormente fueron transmitidos a todos los niveles de la empresa.

A fines de la década de los 80's, la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), comenzó a impartir seminarios con el propósito de difundir la filosofía de la Calidad Total en El Salvador y para su implantación diseñó diferentes lineamientos de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, con el fin de adaptarlos a sus necesidades particulares.

Algunas de estas empresas que han implementado Calidad Total son:

- IBM
- XEROX DE EL SALVADOR
- CONELCA S.A.

- CORPORACION SIGMA, S.A.
- SHELL DE EL SALVADOR
- EUREKA, S.A.
- HILASAL
- INDUSTRIAS MIKE MIKE

#### **b. Expertos de la Calidad Total**

Los fundadores de la filosofía de la Calidad Total son los doctores: /<sup>14</sup>

##### **Dr. W. E. Deming**

Graduado en la Universidad de Yale en 1928, y profesor de la escuela de graduados en Administración de Empresas en la Universidad de Nueva York en 1945. Se convirtió en un asesor de renombre internacional mejor conocido por su trabajo en Japón, y revolucionó la calidad y la productividad de dicho país.

El Dr. Deming enseñó en Japón un nuevo sistema conocido como el Control Estadístico del Proceso (C.E.P.), a la par de un método de Administración que exige Calidad Total, lo que significaba concienciar a todos y cada uno de los miembros de la organización, de la conveniencia de asumir actitudes de colaboración, para involucrarse en la llamada reacción en cadena del Dr. Deming que consiste en:

**"Mejorar la calidad → Reducción de costos → Productividad."**

##### **Dr. Joseph Juran**

Nació en Rumania en 1904. Fue el primero en tratar los aspectos de calidad a nivel de dirección. Su método se basa en la trilogía de planear, mejorar y controlar la calidad.

---

<sup>14</sup> Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). Diplomado de Calidad Total, Conceptos básicos.

Mejorar la calidad es la solución organizada de cambios beneficiosos para la empresa.

El Dr. Juran dentro de su planteamiento establece que toda mejora se logra trabajando proyecto por proyecto y de ninguna otra forma, (entendiendo como proyecto la plantación programada para la solución de un problema) dentro del cual se debe conformar un grupo de directivos para guiar el programa de mejoramiento. Es necesario que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad, que tengan una participación directa y que trabajen en sus propios proyectos. Todo problema debe ser transformado en un proyecto de mejoramiento de calidad.

Juran está en contra de tomar acciones inmediatas de corrección sin antes haber encontrado y removido la causa de raíz. Lo mas importante del método de Juran es que de cada problema se elabora un proyecto que cubra rigurosamente la secuencia de la metodología científica hasta llegar a la solución.

#### **Dr. K. Ishikawa**

Es la principal autoridad japonesa en el campo del control de calidad, nació en 1915 y se graduó en química aplicada en la Universidad de Tokio en 1939. En su calidad de profesor de ingeniería, comprendió pronto la importancia de los métodos estadísticos.

El Dr. Ishikawa obtuvo el premio Deming en Japón y la sociedad norteamericana de control de calidad le ha otorgado los dos premios mas sobresalientes de ese campo en los Estados Unidos: el gran premio de calidad y la medalla Shewhart, por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los

principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad.

El enfoque totalizador del Dr. Ishikawa , se sustenta en la afirmación que mediante el control total de calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo, al tiempo que aumentan sus ventas, mejoran las utilidades, convirtiendo en una organización superior.

Algunas de las ventajas que cita del Dr. Ishikawa son las siguientes:

"El Control total de la Calidad da una verdadera garantía. Es posible poder desarrollar calidad en todos los pasos de los procesos y lograr una producción ciento por ciento libre de defectos". Esto se hace mediante el control del proceso. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos, lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El control total de la calidad y el control de procesos ayuda a los empleados a identificar y eliminar estas causas". /<sup>15</sup>

Ishikawa, consideró que la aplicación de la estadística a los negocios significaba toda una revolución conceptual en la gerencia y atribuye a este solo hecho la revitalización de la industria japonesa.

Además surgieron como promotores de la calidad Phillip B. Crosby, Williams Conway, Armand Feigenbaum, quienes inspirados

---

<sup>15</sup> Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). Diplomado de Calidad Total, Conceptos básicos.

en los fundadores han ido modificando y aportando principios y técnicas que enriquecieron el Movimiento Internacional de la Calidad Total.

El pensamiento de los grandes expertos se resume de la siguiente forma:

Deming, pensamiento estadístico: control de la calidad como control estadística del proceso.

Juran, pensamiento administrativo: control de la calidad como instrumento de la gerencia.

Ishikawa, pensamiento de mejora continua: control de calidad como autocontrol.

Crosby, pensamiento preventivo: control de la calidad como cumplir normas y cero defecto.

### **c. Conceptos básicos relacionados con la Calidad Total**

Para comprender mejor el tema de la Calidad Total, se necesita definir la siguiente terminología, por lo que se presentan las más importantes:

**Calidad:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o un servicio, que se confieren la aptitud para satisfacer las necesidades expresas o implícitas.

**Control de calidad:** son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad, mantener bajo control un proceso y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas

importantes del ciclo de la calidad y para conseguir mejores resultados económicos.

**Gestión de la calidad:** es aquel aspecto de función general de la gestión de la organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones y evaluaciones.

**Política de la Calidad:** son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad expresada formalmente por la dirección superior.

**Productividad:** es la forma eficiente y eficaz de manejar los factores de la producción.

**Plan de Calidad:** es un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencias de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

**Defecto:** es el incumplimiento de los requisitos de uso previsto.

**Cliente:** es el consumidor o usuario final.

**d. ¿Por qué es necesario el proceso de la Calidad Total?**

A continuación se expresan las razones por las que es necesario el proceso de Calidad Total en una organización.

1. El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competido ya no solo a nivel nacional sino también internacional

impulsado éste, por la apertura de mercados, globalización, etc.

2. Permite a la organización alcanzar una posición competitiva a largo plazo por cuanto suministra instrumentos y técnicas específicas para lograrlo.
3. Los consumidores exigen mayor calidad en los productos y/o servicios. Estos están dispuestos a cambiarse de una empresa a otra, no solo con el propósito de obtener un mejor precio, sino en busca de un mejor servicio: confiabilidad, accesibilidad, cortesía, etc.

#### **e. Beneficios de la Calidad Total**

Todo sistema de Calidad Total que se adopte en una empresa y cuente con el apoyo de los altos directivos durante su implantación y ejecución permanente, genera grandes beneficios para la organización los cuales se presentan a continuación:

- La Calidad Total abre canales de comunicación dentro de la empresa y permite que ésta descubra una falla antes de que se convierta en desastre, porque todos se acostumbran a dirigirse a los demás de manera franca, veraz y útil.
- La Calidad Total apoya las mentes propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos.
- Pretende el mejoramiento en la moral del trabajador.
- Fomenta el trabajo en equipo a través de la participación de todos los miembros de la empresa en la solución de problemas.
- Minimiza los costos de operación por la mala calidad.

Al ofrecer un producto de calidad y menos precio a los clientes, hace aumentar la demanda a nivel de un mercado competitivo.

#### **f. Estructura organizativa de la Calidad Total**

El organizarse para la calidad exige la creación de una estructura organizativa, ésta debe de involucrar a todos los niveles de la institución y para definir el grado de responsabilidad y autoridad que existirá, debe de conformarse como se indica a continuación:

##### **- Consejo de la Calidad**

El consejo de calidad es la autoridad principal dentro de la estructura organizacional al que corresponde tomar las decisiones claves para que se implante adecuadamente el proceso de la calidad. Este consejo está conformado por los directivos, la alta gerencia y las gerencias funcionales de la empresa. El número de personas que lo conforman está en función del tamaño de la misma.

##### **- Gerencia de la Calidad**

Es necesario nombrar a un gerente de la calidad para poder implementar la Calidad Total, el cual sea responsable de funciones tales como asesorar a la alta gerencia, planificar estrategias, verificar acuerdos en consejos de calidad y otros.

##### **- Equipos de Mejora**

Los equipos de mejora trabajan bajo la dirección del gerente de la calidad y del consejo, está conformado por personal de los mandos medios y jefaturas cuya participación es obligatoria.

Los equipos de mejora son creados de forma temporal y se disuelven cuando se acaba el proyecto asignado por el consejo de la calidad.



**- Comités**

Los comités están formados por personal de las gerencias funcionales o a nivel de jefatura, desarrollan tareas relacionadas con la planificación administrativa.

**- Facilitadores**

Son las personas que coordinan los programas de los círculos de calidad, capacitan líderes, colaboran en las reuniones, informan a la gerencia las actividades.

**- Círculos de calidad**

Está conformado por un número reducido de empleados de la misma área de la empresa, bajo la dirección de un líder que ellos mismos eligen. Se reúnen de manera voluntaria al menos una vez por semana, con el propósito de estudiar técnicas de mejoramiento de calidad y de productividad que permita la solución de problemas relacionados con su trabajo.

**g. Herramientas de la Calidad Total**

Para ayudar a la resolución de problemas se utilizan las estadísticas, ya que son un medio sencillo y brindan una solución de manera sistemática.

Entre las herramientas que se consideran básicas para el control estadístico de los procesos son las siguientes: /<sup>16</sup>

**1. Diagrama de Causa/Efecto**

Es una de las técnicas más útiles para el análisis de las causas de un problema. Se suele llamar "diagrama de espina de pescado" o diagrama de Ishikawa.

El diagrama causa/efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso. Se compone de un

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/7> Herramientas básicas para el control de calidad

rectángulo que se sitúa a la derecha y donde se escribe el resultado final (efecto o consecuencia) y al que llega una flecha desde la izquierda, otras flechas se disponen como en una espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal.

A cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican sub-causas y, en la medida que el análisis tenga niveles mas profundos, las sub divisiones pueden ampliarse.

#### **Procedimiento de elaboración**

1. Elaborar un enunciado claro del efecto (problema), datos de soporte.
2. Dibujar el diagrama del esqueleto de pescado colocando el efecto (problema) en un cuadro en el lado derecho.
3. Identifique de 3 a 6 espinas mayores.
4. Dibuje las espinas mayores como flechas inclinadas dirigidas a la flecha principal.
5. Identifique causas de primer nivel relacionadas con cada espina mayor.
6. Identifique causa de segundo nivel para cada causa de primer nivel.
7. Identifique causas de tercer nivel para cada causa de segundo nivel, y así sucesivamente.
8. Identifique causa raíz potenciales que le permitan llegar a conclusiones.

Para la determinación de las causas debe apoyarse aplicando adecuadamente la técnica Lluvia de Ideas.

## **2. Diagrama de Dispersión**

Se utiliza para estudiar las relaciones posibles entre dos variables. Por ejemplo la relación entre el número de visitas y los pedidos obtenidos por un vendedor, o el número de personas en una oficina y los gastos de teléfono, etc.

Los diagramas de dispersión pueden ser:

- De Correlación Positiva  
Se caracterizan porque al aumentar el valor de una variable aumenta el de la otra.
- De Correlación Negativa  
Sucede justamente lo contrario, es decir, cuando una variable aumenta, la otra disminuye.
- De Correlación No Lineal.  
No hay relación de dependencia entre las dos variables.

## **3. La Ruta de la Calidad**

La Ruta de la Calidad es un procedimiento estándar de solución de problemas. Se trata de una especie de recuento o representación de las actividades relacionadas con el Ciclo de Control de Calidad: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), consiste de los siete pasos siguientes:

1. Definición del Problema.
2. Reconocimiento de las Características del Problema (Observación).
3. Búsqueda de las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
6. Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de Planear, el cuarto pasó a la acción de Hacer, el quinto paso a la acción de Verificar y el sexto paso a la acción de Actuar, del Círculo de Control de Calidad. Con el paso siete se inicia nuevamente este Círculo de Control.

#### **h. Sistemas de Calidad**

##### **Definición**

"Un sistema de Calidad Total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad". /<sup>17</sup>

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales el conjunto de actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto debe fluir. Junto con otros sistemas, constituye la línea principal del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo.

A continuación se mencionan algunos de los sistemas de calidad que las empresas utilizan:

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml>. Sistema de Calidad Total y Costos asociados en la calidad

**Costos de Calidad**

Utilizado para cuantificar el impacto de la calidad en los negocios. Este concepto es mejor definirlos a través de cuatro características: prevención, fallas internas, fallas externas y gastos administrativos.

- Prevención: planificación de costo de calidad, entrenamiento, ingeniería de la calidad.
- Fallas internas: costos resultantes de los detalles encontrados al momento de enviar los productos al cliente. Ejemplo: reparaciones, costo de reproceso.
- Fallas externas: costos que resultan cuando el producto ya ha sido enviado al cliente. Ejemplo: viajes especiales (extras), devoluciones.
- Gastos administrativos: costos por la fuerza de trabajo, que vienen a ser barreras del sistema. Ejemplo: procedimientos, estructura organizativa y comunicaciones

**Mejora Innovadora en los Procesos de Negocios (Business Process Redesign)**

Utilizado para evaluar y radicalmente mejorar los procesos de negocios como soporte para enviar más rápido un producto o servicio a sus clientes. Además de este proceso, las actividades en exceso o redundantes que no agregan valor pueden ser visualizados para la mejora.

**Justo a Tiempo**

Fue utilizado por primera vez por TOYOTA, para producir en una forma sincronizada la demanda de los clientes. Los principios fundamentales se encuentran en visibilidad, simplicidad y procesos sincronizados, tanto como la mejora continua.

Este sistema busca lograr la excelencia basada en la eliminación de desperdicios y en la mejora continua en productividad.

## **NORMAS ISO 9000**

Es una serie de requerimientos para un sistema de aseguramiento de calidad. Este está tipificado por documentación de procesos de calidad como retroalimentación de los clientes, aseguramiento de los diseños, calidad de los proveedores, calidad de producción, inspección y chequeo de la calidad y la instalación. Existen tres niveles de certificación basados en los requerimientos y actividades del negocio. El área de cobertura de cada nivel es resumido posteriormente. Esto viene a ser requerimiento para hacer negocios con cualquier país europeo. Puede ser que no toda la empresa certifique sino solo algunos de los productos.

Según la ISO 9000 existen cinco estándares correlacionados entre sí:

- ISO 9000 Es una guía de documentos para la aplicación de sistemas de calidad.
- ISO 9001 Es un modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño/desarrollo, producción, inspección, chequeo y servicio.
- ISO 9002 Es una reglamentación de la calidad para la producción, inspección y chequeo.
- ISO 9003 Patrones para el aseguramiento para la calidad en inspección y chequeo.
- ISO 9004 Es una guía de documentos para la implementación del sistema de calidad.

## **6. Servicio al cliente**

### **6.1. Concepto de servicio**

Cuando escuchamos la palabra SERVICIO, debemos relacionarla con la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes.

Preocuparse por conocer a los clientes le brinda la oportunidad de ganarse su confianza y mantener la fidelidad entre el cliente y su empresa. Además, es importante la atención al cliente por que se gana su fidelidad, es decir, proporcionándole lo que busca y necesita, la empresa se beneficia con su preferencia.

El servicio 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. /<sup>18</sup>

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

- a) Los servicios que son el objeto principal de una operación.
- b) Aquellos complementarios que respaldan o facilitan la venta de un bien tangible.

El servicio al cliente es, entonces, un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. En el servicio al cliente el desempeño es el producto, es lo que el cliente evalúa. /<sup>19</sup>

## **6.2. Estrategia del servicio**

En la actualidad, la estrategia del servicio enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios o verdaderas prioridades del usuario. Así pues, se recalca en cada

---

<sup>18</sup> Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio: a la conquista del cliente. McWraw Hill Interamericana. Colombia. 1994

<sup>19</sup> Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio: a la conquista del cliente. McWraw Hill Interamericana. Colombia. 1994

empleado la importancia de prestar servicio de alta calidad al usuario.

Una estrategia de servicio debe cumplir con los siguientes criterios:

- a) El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los potenciales.
- b) Tiene que ser razonablemente concreta y orientada a la acción.
- c) Debe ofrecer y tener relación con beneficios que sean importantes para el cliente.
- d) En lo posible, deberá ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar.
- e) El cliente debe ser el punto de partida de una estrategia de servicio. /<sup>20</sup>

Es importante que una organización o empresa desarrolle estrategias orientadas al servicio, por que el servicio es el único generador de clientes leales, los clientes leales son aquellos que nos consideran como una opción valida cuando van a comprar, por que es una excelente defensa contra la competencia, mucho mejor que las promociones, mucho mejor que los precios bajos.

### **6.3. Cultura de servicio**

Es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía.

---

<sup>20</sup> Albertch Karl /Zemke Rom, Gerencia del servicio, 1 Edición, Editorial Legis Editores, Colombia 1998



También se define como las normas, valores, creencias e ideologías de la organización que están enfocadas clara y concientemente en el servicio al cliente. /<sup>21</sup>

#### **6.4. Sistema de servicio**

Es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente. /<sup>22</sup>

Los sistemas de calidad son de gran importancia por que muestran las relaciones que existen entre todas las actividades de la empresa. Cuando se diseña un sistema de servicio eficiente vuelve realidad las prioridades del servicio y facilita el trabajo.

#### **6.5. Características del servicio**

En cuanto a las características del servicio, las Empresas e Instituciones tanto públicas como privadas consideran las siguientes:

**a) La intangibilidad de los servicios:** Consiste en que el cliente no puede degustar, sentir, ver, oír u oler el servicio, debido a ello la Empresa tendrá que dar a conocer los beneficios que se obtienen del servicio y para ello es necesario usar cuatro Estrategias que se detallan a continuación:

- Representar los beneficios del servicio en anuncios de Televisión, Revistas, etc.

---

<sup>21</sup> Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio: La satisfacción total del cliente. McWraw Hill Interamericana. Colombia. 1994

<sup>22</sup> Albertch Karl /Zemke Rom, Gerencia del servicio, 1 Edición, Editorial Legis Editores, Colombia 1998

- Asociación: Conectar el servicio con un bien tangible que puede ser persona u objeto con el cual se emite un mensaje sobre el servicio, de amistad, seguridad, confianza, etc.
- Representación física: Usar colores para simbolizar el servicio y también distintivos.
- Documentación: Demostrar al cliente con hechos y datos estadísticos sobre la afirmaciones que otros clientes han hecho sobre el servicio proporcionado.

**b) Inseparabilidad de los servicios:** Los servicios por lo general no se pueden separar de aquel que los creó, es decir, los clientes reciben y consumen los servicios en el lugar donde se fabrican por decirlo así, un ejemplo de esto es el dentista que tiene que crear y vender el servicio y necesita de la presencia del consumidor para poder proporcionarlo, en este sentido podemos decir que el personal que tiene contacto con el cliente es un productor y creador del servicio y no simplemente un comercializador (se crea, brinda y consume).

**C) Heterogeneidad:** En la industria del servicio es muy difícil estandarizarlos; cada unidad es diferente a las otras, es por eso que las compañías deben plantear la consistencia de la calidad del servicio y mantener los niveles del control de la misma.

#### **6.6. Concepto de Cliente**

"Es un ser humano con sentimientos que merecen un tratamiento respetuoso y la atención mas comedida que podemos darle. Es la persona mas importante en cualquier tipo de negocio."/23

---

<sup>23</sup> Kart albrecht y Lawrence J Bradford. "La excelencia en el servicio". 1991

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

Se dice que los clientes definen la calidad a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido. Se debe buscar superar las expectativas del cliente creando un valor agregado en el servicio brindado, de esta forma no solo satisfacemos las necesidades sino también logramos fidelizar al cliente.

#### **6.7. Clasificación de los clientes**

Todas las empresas tienen clientes con los cuales trabajan fuera de la empresa y también dentro de ella, por lo que se ha clasificado de la siguiente forma:

- a. **Cliente externo:** Son las personas atendidas personalmente o por teléfono cuando compran un producto o servicio.
- b. **Cliente interno (empleado):** Son todas las personas que trabajan dentro de la empresa. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies de los clientes externos.
- c. **Cliente intermediario:** Son aquellos agentes que sirven de contacto intermediario entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario (puede ser una persona natural o jurídica).

#### **6.8. ¿Qué es servicio al cliente?**

Se dice que el servicio al cliente comienza por completar a la empresa a través de los ojos del cliente.

Según la definición de Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg: "El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió".

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

#### **6.9. Importancia del servicio al cliente**

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

- a) Debe comprender que para su empresa, al mismo tiempo es una herramienta de mercadeo y de buena administración.
- b) Da énfasis de mercadeo porque motiva a sus clientes a hacer buena propaganda sobre sus servicios o negocios entre otras personas y es la forma menos cara para adquirir nuevos clientes.

- c) Implementar programas de conservación de los clientes, que mantengan la lealtad de los mismos, aumentado por lo tanto las probabilidades de que recomienden a otros su empresa y sus productos.
- d) El servicio al cliente proporciona ingresos, no gastos. Da resultados en muchas formas y la primera es retener al cliente durante largo tiempo. Muchas empresas saben lo que cuesta perder a uno de ellos, conocen la diferencia entre el costo de conseguir nuevos clientes y el costo de retener a los ya existentes.

## **7. Calidad en el servicio al cliente**

### **7.1. Definición**

La calidad en el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio adquirido. Esto se logra provocando un impacto fundamental en la experiencia del consumidor lo que permite elevar su grado de satisfacción.

De lo anterior se deduce, la calidad en el servicio al cliente es un proceso que implica estar mejorando continuamente los servicios, a través de actuar positivamente con los usuarios, a la vez que se identifica las necesidades de los mismos para que estén satisfechos.

### **7.2. Importancia de la calidad en los servicios**

Una de las razones por lo que la calidad en el servicio es importante son las siguientes:

- a) Desarrollo en la industria de los servicios.
- b) Mayor competencia.
- c) Más conocimientos sobre los consumidores.
- d) La calidad en el servicio beneficia económicamente.

### **7.3. Fases de la calidad en el servicio al cliente**

#### **Fase uno. Transmitir una actitud positiva.**

Consiste en reflejar una actitud positiva, esto es cuando se logra que el empleado que está en contacto con el cliente o usuario disfrute de su trabajo permitiendo que sus acciones y palabras transmitan esta alegría a sus clientes, supervisores y compañeros.

#### **Fase dos. Identificar las necesidades de los clientes.**

La mejor forma de identificar las necesidades de los clientes es tratar de ponerse en su lugar, observar las cosas desde su punto de vista, ponerse en sus zapatos.

#### **Fase tres. Ocuparse de las necesidades de los clientes.**

La organización puede ocuparse de las necesidades de los clientes, llevando a cabo todas las tareas y deberes de su trabajo o servicio que presta, así como realizando tareas importantes de respaldo o apoyo, lo que significa tratar en forma especial a los clientes llevando tanta energía del trabajo.

#### **Fase cuatro. Asegurarse de que sus clientes regresen.**

El propósito de todos los negocios de servicio es lograr un cliente fiel y a la vez que éste atraiga otros clientes potenciales. La forma de lograr es efectuando las siguientes actividades:

- a) Trabajando para atender las quejas de los clientes.
- b) Aprendiendo a poner de su parte los clientes difíciles.
- c) Entendiendo por qué algunos clientes son mas difíciles que otros.
- d) Dando ese paso extra para dar calidad en el servicio al cliente.

## **8. Usuarios**

Son las "personas, organismos o empresas con los cuales la entidad establece una relación en un determinado momento, para satisfacer una necesidad."/ <sup>24</sup>

Los usuarios se dividen en dos tipos: los internos y externos. Los usuarios internos, son las personas, departamentos o divisiones de la empresa que reciben los servicios de otros empleados; los usuarios externos, son aquellas personas u organizaciones que reciben los servicios de los empleados de la entidad que los brinda.

## **9. Recursos**

Los recursos se dividen en humanos, técnicos y financieros, los cuales son necesarios e indispensables para el funcionamiento de la institución; se ven reflejado en sus áreas o departamentos, los cuales son quienes los conforman y utilizan.

Para que la organización logre alcanzar los objetivos y metas establecidas se requiere que los recursos sean administrados correctamente.

### **a. Recurso Humano**

Es el recurso que imprime dinámica a la organización, es el factor humano de la empresa.

### **b. Recurso Material-Técnico**

Los recursos materiales son todos los insumos que se utilizan para facilitar la realización del trabajo.

Los recursos técnicos pueden ser: el mobiliario y equipo,

---

<sup>24</sup> Guy Serraf. Diccionario Metodológico de Mercadotecnia. Editorial Trias

herramientas e instalaciones, maquinaria, los cuales deben de estar a disposición para la consecución de los fines.

### **c. Recurso Financiero**

El recurso financiero no es solamente el dinero, si no que son componentes variados y en ocasiones complejos, estos recursos son necesarios ya que con estos la institución adquiere los bienes y servicios necesarios para satisfacer la demanda de sus usuarios.

## **10. Capacitación**

"Capacitación es un proceso que se interesa en el mejoramiento y desarrollo de las aptitudes del individuo y de los grupos dentro de la organización, la meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de las metas organizacionales."/ <sup>25</sup>

Se puede decir que la capacitación es el proceso por el cual los empleados adquieren nuevos conocimientos aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar en forma eficiente su trabajo logrando de esa forma las metas de la institución.

## **11. Motivación**

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad individual. / <sup>26</sup>

### **Concepto**

"Motivación: los factores que ocasionan, canalizan y sostienen

---

<sup>25</sup> Rue Leslie W., Administración Teórica y Aplicación. 1998

<sup>26</sup> Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP). Seminario: "Desarrollo de Liderazgo y Capacidades Productivas de Supervisores." 2005



la conducta de una persona." /<sup>27</sup>

La motivación ha adquirido una gran importancia en las empresas e instituciones, por cuanto el grado de cooperación mostrado por lo empleados, depende de la calidad de la motivación desarrollada por los dirigentes.

La ejecución de una tarea es más sencilla cuando quien la realiza se encuentra en buena disposición para hacerla.

Las necesidades ocupan un puesto central en las explicaciones de la conducta del ser humano, ya que son una tensión, una carencia de algo, constituye un desequilibrio en el estado normal del individuo, es una intranquilidad que provoca un problema.

El ser humano procura con su conducta recuperar su equilibrio, eliminar sus carencias, aliviar sus tensiones, en definitiva solucionar sus problemas.

El motivo es la explicación psicológica de la necesidad, equivale a la razón o razones que explican el por qué se precisa algo. El ser humano realiza un comportamiento motivado cuando se encamina a conseguir un fin, ya sea de manera plenamente consciente o de forma no consciente.

Cuando se cuenta con un grupo de trabajadores no motivados, se hace evidente el descontento del personal, para evitarlo es recomendable buscar el sistema de motivación mas apropiado para cada caso en particular.

---

<sup>27</sup> James Stoner, Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. 6ta.Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.1996.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE POLÍTICA-GREMIAL DE LA CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES).**

#### **A. IMPORTANCIA**

Las Municipalidades de El Salvador tienen la necesidad de contar con el apoyo de una Institución, cuyo único fin sea el de permitirles desarrollarse, hasta lograr convertirse en gobiernos locales auto sostenibles en beneficio de una población con necesidades específicas.

Es así que la presente investigación es de mucha importancia; por lo que a través de la realización de un diagnóstico de la situación actual de los servicios que ofrece el personal de la Unidad de Política-Gremial de COMURES; ya que son ellos a su vez los que tienen la oportunidad de un mayor contacto con las Municipalidades, se pretende elaborar un Modelo de Calidad Total, que les facilite eficientizar los servicios, proporcionándoles herramientas, habilidades y actitudes necesarias para reconocer las necesidades y el comportamiento del usuario, y a fortalecer los servicios de la Corporación, lo que traerá como beneficio reforzar su imagen y estará un paso adelante de las expectativas de sus agremiados.

Además se debe agregar que es importante también ya que se pretende conocer la percepción de los usuarios en relación a los servicios prestados por los Asesores de la Unidad de Política-Gremial de COMURES.

## **B. OBJETIVOS**

### **General:**

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la calidad con que brinda sus servicios a las Municipalidades la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

### **Específicos:**

1. Determinar el grado de formación que poseen los asesores de la Unidad de Política-Gremial de COMURES en la prestación de servicio al cliente
2. Establecer la percepción que tienen los agremiados sobre atención de los servicios prestados y detectar que atributos consideran principales.
3. Identificar los aspectos relevantes de la Unidad de Política-Gremial de COMURES que influyen en la calidad del servicio, que permita elaborar una serie de recomendaciones que ayuden en el proceso de entrega del mismo.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de investigación se realizó por medio del control de los resultados obtenidos, ya que mediante esta forma se presentarán posibles soluciones viables y concretas al problema, lo que conllevará a la toma de la mejor decisión para la Corporación.

Fué necesario obtener información o datos relacionados al problema en estudio, aplicando para ello los métodos y técnicas necesarias.

### **1. Método de investigación.**

El método utilizado para realizar la investigación fué el método científico, ya que con éste se obtuvo información relevante y fidedigna, además de brindar una respuesta sistemática a las preguntas acerca de un problema observado.

Para realizar la investigación se llevó a cabo la deducción, ya que ésta parte de un marco general de referencia y va hacia un caso en particular para relacionar, explicar y sintetizar la información obtenida.

### **2. Tipo de investigación. /<sup>28</sup>**

Se utilizó para la investigación el estudio correlacional, el cual busca predecir de que manera un fenómeno o variable se comporta conociendo el fenómeno o variables relacionadas.

Por medio de él, se pretendió establecer qué aspectos o atributos en el servicio son necesarios para el agremiado, para que exista calidad en la atención que prestan los Asesores de la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

### **3. Fuentes de Información**

Fue necesario hacer uso de conceptos teóricos de servicio al cliente y calidad en el servicio, los cuáles ayudaron a profundizar en los conocimientos que posee el personal de la Unidad de Política-Gremial de COMURES.

Con tal fin se obtuvo información primaria y secundaria que fue de utilidad para el desarrollo completo de la investigación.

---

<sup>28</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación, 2ª Edición. Editorial McGrall-Hill, México, 1991.

**Primaria**

La información primaria se recopiló a través de encuestas y entrevistas que se realizaron directamente a la Coordinación y Asesores de la Unidad Política-Gremial y además a los Alcaldes de los Municipios de Ahuachapán.

**Secundaria**

Esta información se obtuvo por medio de: fuentes bibliográficas y electromagnéticas, libros de texto, trabajos de investigación, boletines y otros, sitios Web que enriquecían el tema.

**4. Técnicas e instrumentos para recolectar información**

Para la recolección de información las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

**Observación Directa:**

Mediante esta técnica se visitó las instalaciones y se conoció las funciones básicas del personal de la Unidad de Política-Gremial de COMURES.

**Entrevistas:**

Se utilizó una guía de preguntas, que sirvieron de base para obtener información primaria de parte de los sujetos de investigación. Para la presente, se realizaron entrevistas con los Alcaldes de los municipios de Ahuachapán, con el fin de conocer la calidad de los servicios que brinda la Unidad de Política-Gremial y determinar el grado de atención y satisfacción que perciben estos agremiados.

**Encuesta**

En esta técnica se utilizó el cuestionario para el personal que conforma la Unidad de Política-Gremial de COMURES que comprendió

preguntas abiertas y cerradas con el propósito de recolectar información relevante acerca de la manera de proporcionar los servicios a las municipalidades.

## **5. Determinación del universo y muestra**

### **Universo**

Estuvo compuesto por empleados de la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, la cual está constituida por la Coordinadora y los nueve Asesores, entre los cuales se han distribuido los diferentes Municipios de cada uno de los departamentos del País. (Ver Anexo I)

### **Muestra**

Para calcular la muestra de la Unidad Política-Gremial se utilizó el censo, por lo que fué factible investigar a toda la población, en este caso el universo es igual a la muestra siendo en su totalidad diez.

## **6. Unidad de análisis**

Está representado por la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

## **7. Ámbito de Investigación**

La investigación se realizó en la Zona Occidental en los doce Municipios del departamento de Ahuachapán, los cuales son: Jujutla, San Pedro Puxtla, San Lorenzo, Turín, Atiquizaya, Apaneca, Ahuachapán, Tacuba, Guaymango, Concepción de Ataco, El Refugio y San Francisco Menéndez. Se consideró este departamento a petición de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

### **8. Prueba piloto**

La prueba piloto se realizó con el objeto de conocer si la estructura del cuestionario era de fácil comprensión y verificar la posible confusión a la hora de contestar el cuestionario definitivo.

### **9. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.**

Luego de reunir la información primaria, mediante el cuestionario estructurado, se realizó el vaciado de datos en una matriz, la cual sirvió para el conteo de las respuestas y realizar el análisis e interpretación de cada una de las preguntas, considerando esencial la información que se obtuvo de las Municipalidades, para la propuesta de un Diseño de un Modelo de Calidad, enfocado en mejorar la calidad del servicio al agremiado.

En la tabulación de la información, existen respuestas de opción múltiple, por lo que al realizar el análisis se consideró que un sujeto de investigación pudo haber señalado más de una opción como respuesta.

### **D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Con el presente diagnóstico se pretende realizar un análisis de la situación actual de la Unidad de Política-Gremial, basado en los resultados de la información obtenida mediante encuesta dirigida a los empleados de la Unidad (ver Anexo II), entrevista dirigida a los Alcaldes (Anexo III) y observación directa a las Municipalidades que en este caso son los usuarios de los servicios (cliente externo) y al personal que se involucra en brindarlos (cliente interno).

En el diagnóstico evaluado a la Coordinadora y Asesores de la Unidad se analizan las dimensiones siguientes:

**1. Diagnóstico de las dimensiones evaluadas por los empleados.**

En el diagnóstico evaluado a la Coordinadora y Asesores se analizan las dimensiones siguientes: (Ver Anexo IV)

**a. Dimensión Conocimiento de la Unidad de Política-Gremial**

En esta dimensión se evaluó si el personal conoce hacia dónde está enfocado la Unidad con relación a la Misión, Visión, objetivos y Políticas.

**Objetivos:**

El personal de la Unidad de Política-Gremial, manifestó que tiene trazados los objetivos de trabajo, ya que el 80% afirmó que si los posee y los cuales se aplican al planificar las actividades con los Municipios y revisando los logros periódicamente, no obstante el 20% los desconoce y esto es de mucha importancia analizar porque indica que la Unidad no los ha dado a conocer, lo que es preocupante ya que es algo primordial para toda Institución que quiera ofrecer servicios con calidad. (Pregunta No. 11)

**Misión y Visión:**

El 100% de los empleados conocen cual es la Misión y Visión de la Corporación, esto indica que la totalidad de los mismos no ignora hacia donde está orientada la institución y adonde pretende llegar. (Pregunta 6 y 8 respectivamente).



**Políticas:**

Al consultar al personal si conocían las políticas institucionales de la Corporación, el 80% indico que si, en este sentido la mayoría de Asesores saben sobre guías o cursos de acción a seguir para una determinada situación, sin embargo un 20% establecen que no las conocen por lo que la Unidad debe de darlas a conocer. (Pregunta No. 10)

**b. Dimensión Calidad y Servicio al Usuario (agremiado)**

Esta dimensión pretende determinar que tanto conocimiento tienen los empleados sobre la Calidad total y de servicio al usuario.

**Calidad:**

Un 60% de los empleados conocen el término de calidad total, mientras que un 40% dijo no conocerlo (Pregunta No.20). Además es necesario tomar en cuenta las sugerencias mas repetitivas que los Asesores hacen, las cuales fueron realizadas en la pregunta No. 33, tales como: que la Unidad cuente con más personal, que se tenga mas acercamiento de la Coordinación con los Asesores, también mas capacitaciones en temas específicos y reuniones mas frecuentes entre compañeros para retroalimentar actividades y resultados.

**Servicio al Usuario:**

Los resultados indican que el 70% de los encuestados tienen la idea de qué es servicio al cliente, adquirido mediante capacitaciones recibidas por la Corporación, mientras que un 30% lo desconoce, por lo que es importante que lo conozcan para que se proporcione un mejor servicio al agremiado, (Pregunta 18).

**c. Dimensión de Percepción sobre el usuario**

Se identificó la percepción que tienen los empleados en cuanto si los servicios que brinda la Unidad satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Satisfacción del usuario:**

El 60% de los empleados consideran que los servicios que brinda la Unidad Política-Gremial no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios, (pregunta 19) puesto que no se logran brindar los servicios de forma ágil y eficiente ya que se cuenta con poco recurso humano (Pregunta 22), además indican que el usuario exige un poco mas de la gremial.

**d. Dimensión Puesto de Trabajo**

Se evaluó cómo se sienten los empleados en su puesto de trabajo, si consideran que su desempeño laboral es el adecuado, así como el nivel de motivación que tienen, la supervisión y evaluación que reciben.

**Responsabilidad:**

La totalidad de los empleados considera que se les ha delegado la autoridad y responsabilidad necesaria para desempeñar su trabajo. (Pregunta No. 17)

**Motivación:**

La mayoría del personal que es el 70% indico que se siente motivado para realizar su trabajo con eficiencia. (Pregunta No.26)

**Supervisión:**

Los resultados indican que el 60% de los empleados dice ser supervisado en su trabajo, es decir que en la Unidad si

supervisan las labores del personal. (Pregunta No. 29).

Los que afirmaron ser supervisados manifestaron que la supervisión se hace a diario, semanal y otros mencionaron que no hay un tiempo definido cada uno conformando un 20%. (Pregunta No. 30)

**Evaluación:**

La Unidad de Política-Gremial no posee un método adecuado para la evaluación del desempeño, por que existe un 40% que respondió que no lo realizan. (Pregunta No. 31)

**Salario:**

Cuando se le preguntó al personal cómo le gustaría ser motivado (pregunta 28), el 40% mencionó que la escala salarial es la manera mas adecuada para mantener motivado a los empleados, aunque éste es un incentivo, refleja que no están satisfechos con su salario.

**e. Dimensión Ambiente Laboral.**

Se determinó el ambiente laboral de los empleados de la Unidad y se toma en cuenta el compañerismo, como también la comunicación que existe entre ellos.

**Compañerismo:**

Al preguntar sobre cómo los empleados consideraban las relaciones interpersonales el 80% de éstos indicó que son buenas, sin embargo un 20% respondió que no lo son, lo cual no contribuye a poner en práctica el trabajo en equipo. (Pregunta No. 3)

**Comunicación:**

El 60% de los empleados coincidieron en que existe una comunicación interna regular, mientras que la suma de los empleados que dijeron que la ésta era buena y muy buena conforman el 40%. (Pregunta No. 4)

**f. Dimensión Ambiente físico de trabajo**

En esta dimensión se identificó la satisfacción que tienen los empleados con relación al mobiliario y equipo que poseen.

**Mobiliario y Equipo:**

El 60% mencionó que el mobiliario y equipo que poseen no es el necesario para desempeñar sus funciones mientras el 40% dijo que si, lo que indica que no tienen los instrumentos para brindar un servicio de calidad. (Pregunta No.5)

**g. Dimensión Programa de Capacitación**

En esta dimensión se determinó si los empleados han recibido algún tipo de capacitación para actualizar sus conocimientos.

**Capacitación:**

Para el desempeño de sus labores el 100% del personal manifestó que ha recibido capacitaciones, (Pregunta No. 23), esto significa que sí hay disposición de parte de la Unidad por brindarles los conocimientos necesarios para que realicen su trabajo.

**Tipos de Capacitaciones:**

La totalidad de los encuestados manifestaron que han recibido capacitación en el Área Administrativa, un 70% en Desarrollo Local, el 60% en Área Gremial y un 40% en contabilidad gubernamental y de igual porcentaje en Área Legal, sin embargo

no se observa que hubiesen sido capacitados en Atención al cliente y en el Área de Calidad, ya que ninguno de los encuestados lo mencionó. (Pregunta 24).

#### **h. Dimensión Procedimientos**

En esta dimensión se evaluó si en la Unidad existen procedimientos para brindar los servicios a las municipalidades, así también la organización que se tiene actualmente para atender a las mismas.

##### **Procedimientos:**

La mayoría de los empleados que son el 60% mencionó que no existen procedimientos definidos en la Unidad para atender las necesidades de las Municipalidades, mientras que el restante 40% manifestó que si existen, lo que indica que no todos tienen la orientación de las diferentes actividades a realizar. (Pregunta No.15)

##### **Organización:**

Se determinó que la mayoría del personal tiene la percepción que si existe una adecuada organización para brindar un buen servicio. (Pregunta No.2)

#### **i. Dimensión Recursos Disponibles**

En ésta se evaluó la percepción de los empleados en cuanto al aprovechamiento de los recursos que tiene la Unidad, recurso humano, material y financiero.

##### **Recursos:**

El 60% de los empleados que es la mayoría, considera que los recursos de la Unidad están siendo aprovechados al máximo, mientras que el 40% opinó lo contrario, (Pregunta No. 32)

En lo que respecta al recurso humano, el personal está siendo sobrecargado debido a que con poco (nueve asesores) trata de cumplir con mucha demanda.

## **2. Diagnóstico de la Dimensión recopilada por los usuarios de la Unidad de Política-Gremial por medio de entrevista.**

### **a. Satisfacción de los usuarios.**

En esta dimensión se evaluó la percepción y satisfacción que tienen los Alcaldes con el servicio proporcionado por la Unidad de Política-Gremial.

#### **Tiempo de espera:**

Los alcaldes en su mayoría coincidieron que la respuesta a las consultas que ellos realizan es oportuna cuando ésta depende del Asesor, no así cuando la respuesta depende de otras entidades. (Pregunta No.7)

#### **Atención:**

La mayoría de los usuarios entrevistados manifestaron que la forma en que se coordinan las visitas no es la adecuada, ya que en ocasiones el Alcalde no se encuentra cuando el Asesor llega (Pregunta 3). Además indicaron que el tiempo programado por el Asesor de Política-Gremial no es suficiente para proporcionar apoyo. (Pregunta No.4)

#### **Mejora:**

La respuesta que brindaron los alcaldes respecto a qué debe mejorar la Unidad es que no sobrecarguen de trabajo al Asesor, buscar formas para que todos los Alcaldes aporten su cuota gremial, cuando se canalicen fondos que no se de mucha larga para brindarlos, que la información y documentos no solo se le

brinde al Alcalde sino también al personal operativo, ya que en ocasiones los Alcaldes no la hacen llegar por falta de tiempo y además cuando se brinden capacitaciones al personal que se realicen en el Municipio y no lugares donde los empleados no puedan asistir por falta de fondos.(Pregunta No.14)

**b. Dimensión Ambiente Físico.**

Se identifica si los usuarios consideran que la Unidad posee o no los instrumentos y equipo apropiado para la prestación del servicio.

**Instrumentos y Equipos**

La mayoría de Alcaldes consideraron que el Asesor posee los instrumentos necesarios, pero que deberían de equiparlo mejor, ya que no cuenta, por ejemplo con una computadora personal donde pueda brindar de mejor manera la asesoría, solamente han observado que la utiliza cuando imparte las capacitaciones. (Pregunta No.12)

**c. Dimensión Evaluación del personal**

En esta dimensión se identificó la manera de evaluar el usuario al personal en cuanto la capacidad para desarrollar sus actividades.

**Capacidad:**

La mayoría de Alcaldes indicaron que el Asesor que los atiende posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones y brindar los servicios. (Pregunta No.8)

**d. Dimensión de Calidad y Servicio**

Dentro de esta dimensión se determina si los usuarios consideran que existe calidad en los servicios y se evaluó la frecuencia

con que el Asesor les presta el servicio.

**Frecuencia:**

La mayoría de Alcaldes opinó que la visita del asesor para brindar el servicio es de una vez por semana, llegando algunos a pensar que es por la cantidad en el aporte a la cuota gremial, lo que no es así debido a que independientemente de lo que se aporte todos tienen derecho a la asesoría. (Pregunta No.2)

**Servicios:**

Los Alcaldes en su mayoría indicaron que se observa que el Asesor trata de realizar sus actividades de forma eficiente, sin embargo en muchas ocasiones no se les brinda la atención debida a las necesidades que poseen por falta de tiempo. (Pregunta No.5)

**Interés:**

La mayoría de Alcaldes manifestaron que la Unidad de Política-Gremial se interesa por brindarles un mejor servicio, no obstante uno de ellos manifestó que en ocasiones la burocracia detiene la marcha y otro indicó que se tiene que observar si han diseñado un plan para mejorar los servicios. (Pregunta No.9)

**e. Dimensión de Procedimientos**

En esta dimensión se consideró cómo el usuario evalúa los procedimientos que el Asesor realiza para proporcionar el servicio.

**Procedimiento:**

La mayoría de los Alcaldes manifestaron que desconocen los procedimientos que utilizados por el personal de la Unidad,



además indicaron que se les debe de brindar algo por escrito para apoyar a las Municipalidades. (Pregunta No.11)

#### **f. Recursos**

Dentro de esta dimensión se toma en cuenta la percepción del usuario de cómo se manejan los recursos.

#### **Recursos:**

La mayoría de los Alcaldes opinaron que los recursos se están utilizando en forma eficiente debido a que con el poco aporte que tienen de parte de los agremiados se ve reflejado en capacitación y fortalecimiento gremial, además indicaron que son auditados por la corte de cuentas. (Pregunta No.13)

### **3. Aspectos que los usuarios y empleados consideran que deben de mejorarse en la Unidad de Política-Gremial**

#### **Usuarios:**

- Contratación de personal
- Ampliar visitas y horarios de asesorías
- Lugares accesibles para brindar capacitaciones
- Dotar de equipo necesario al personal
- Buscar formas para que todos los Alcaldes aporten su cuota gremial.
- Cuando se canalicen fondos que no se de mucha larga para brindarlos.
- La información y documentos no solo se le brinde al Alcalde sino también al personal operativo.

#### **Empleados:**

- Más personal
- Acercamiento de la Coordinación con los Asesores

- Más capacitaciones en temas específicos
- Reuniones más frecuentes con compañeros para retroalimentar actividades y resultados.
- Cumplir horarios de trabajo

### **E. Conclusiones y Recomendaciones**

Después de realizar el diagnóstico en la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, se logró determinar las necesidades que existen sobre calidad del servicio que se proporciona, por lo que se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones que contribuirán a disminuir dichas necesidades.

#### **Conclusiones Usuarios**

1. Se determinó que los documentos e información que proporcionan los Asesores de la Unidad de Política-Gremial la reciben únicamente los Alcaldes y pocas veces las áreas operativas.
2. Se concluyó que el número de Asesores no es suficiente, ya que únicamente son nueve para lograr dar cobertura a los doscientos sesenta y dos Municipios del País.(ver anexo I)
3. Se determinó que los Asesores no poseen el equipo necesario para la ejecución de sus funciones.
4. Los usuarios perciben que la Unidad muestra interés por brindarles un servicio de calidad, pero que no cuenta con los medios necesarios para mejorarlos.

5. Se determinó que los usuarios no tienen bien definido los servicios que prestan las otras Unidades que conforman la Corporación.
6. Se concluyó que la forma en que se coordinan las visitas no es la adecuada.

### **Recomendaciones Usuarios**

1. Se recomienda a la Unidad de Política-Gremial que proporcione por lo menos una copia de documentos e información, a las áreas operativas de las Municipalidades.
2. La Unidad de Política-Gremial debe de gestionar con la Coordinación Administrativa para contratar más personal de Asesoría técnica para que pueda dar un mejor servicio.
3. Se recomienda a la Coordinación de la Unidad de Política-Gremial que solicite la adquisición de equipo.
4. Se recomienda que la Unidad de Política-Gremial implemente un modelo de calidad total para promover la eficiencia de los servicios que brinda a las Municipalidades.
5. Se recomienda un plan de divulgación, señalando los servicios y las personas que sirven de enlace en las unidades que conforman la Corporación; esto contribuirá a evitar saturación de consultas de las Municipalidades al Asesor y podrán tener la comodidad de hacerlo directamente.

6. Debe crearse una agenda de visitas periódicas que se le entregue con anticipación a las Municipalidades.

### **Conclusiones Empleados**

1. Los objetivos y políticas de la Corporación no han sido comunicados a todo el personal.
2. Se observó que la Unidad de Política-Gremial no esta defina como tal en el organigrama actual de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.
3. Se determinó que no existe una adecuada supervisión y evaluación del desempeño para diagnosticar posibles desviaciones de responsabilidades en cuanto al desempeño de estos.
4. Se concluye que la Unidad de Política-Gremial carece de procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades específicas en la atención de las necesidades del agremiado.
5. Se observó que la Unidad de Política-Gremial no cuenta con el espacio físico adecuado, ya que son muy reducidas las oficinas de cada uno de los Asesores y de los pasillos. Además no cuentan con parqueo propio haciendo incomodo el acceso para los usuarios.
6. Se determinó que el tiempo dedicado por la jefatura de la Unidad de Política-Gremial no es suficiente para proporcionar el apoyo que necesitan los Asesores.

7. Se concluye que el personal no recibe ningún tipo de incentivo ya que automotivan para realizar su trabajo.
8. Se determinó que los empleados de la Unidad de Política-Gremial no han recibido capacitaciones sobre temas de calidad y servicio al cliente.

### **Recomendaciones Empleados**

1. El jefe inmediato debe de dar a conocer a todos los empleados los objetivos que persigue la Corporación, así como también las políticas para que todos trabajen hacia un mismo fin.
2. Se recomienda elaborar un organigrama en el cual se defina concretamente el nombre de la Unidad de Política-Gremial, ya que solo aparece reflejada la Coordinación de Política-Gremial y Asesores de Política-Gremial, los cuales integran a dicha Unidad. (Ver anexo V)
3. Implementar un adecuado sistema de supervisión y evaluación del desempeño de manera de llevar un historial del desempeño de estos y tomarlos en cuenta para futuras promociones e incentivos.
4. Elaborar un manual de procedimientos para que cada empleado sepa exactamente los pasos a seguir en una actividad específica que demande su puesto de trabajo sobre la atención del agremiado.
5. Se recomienda realizar en la Unidad una mejor distribución de los espacios físicos para ubicar al personal; ó si la

Corporación tuviera la capacidad financiera para cambiar de local, sería lo más apropiado, además mejorar las herramientas, mobiliario y equipo que se utiliza actualmente.

6. Se sugiere revisar las funciones asignadas a la jefatura de la Unidad de Política-Gremial con el fin de poder dar mayor cobertura a las necesidades de apoyo sobre la asesoría técnica proporcionada por el personal de la Unidad a las Municipalidades, siendo ésta la razón de ser de la Corporación.
7. Se recomienda a la Coordinación de la Unidad de Política-Gremial buscar estrategias de motivación para lograr un ambiente laboral adecuado.
8. Se sugiere que se gestione capacitaciones sobre calidad y servicio al cliente para que se proporcione una atención adecuada al usuario.

### **CAPÍTULO III**

## **DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA UNIDAD DE POLÍTICA-GREMIAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES)**

### **A. Importancia del Modelo**

El Diseño de un Modelo de Calidad Total en la Unidad de Política-Gremial ha sido elaborado como una herramienta administrativa que permita alcanzar sus objetivos, brindando un servicio eficiente, una información homogénea, asesorar de forma adecuada, transmitiendo confianza, reforzando la imagen de la Corporación y lo mas importante ayudará a orientar a las municipalidades en la obtención de mejores resultados.

### **B. Objetivos del Modelo**

#### **1. General**

Contribuir a promover la eficiencia de los servicios proporcionados por la Unidad Político-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, mediante la implementación de un modelo de Calidad Total.

#### **2. Específicos**

- a. Desarrollar una cultura de Calidad que permita mejorar las actividades que se llevan a cabo en la prestación de los servicios que proporciona la Unidad de Política-Gremial.
- b. Diseñar una metodología de la Calidad Total que oriente las acciones gerenciales de la Unidad de Política-Gremial hacia una mejor utilización de los recursos.
- c. Crear un comité de Calidad que asegure la mejora continua

de la Unidad.

- d. Establecer un programa de Capacitación para el personal en forma permanente.

## **C. Descripción de la propuesta**

### **1. Misión y Visión**

Como elemento importante del Modelo de Calidad Total está la identificación que el personal debe tener con la Misión y Visión de la Unidad de Política-Gremial, por tal motivo se proponen a continuación:

#### **a. Misión**

Somos la Unidad que de forma integral presta asesoría técnica a las Municipalidades, a fin de dar respuesta a las necesidades de forma eficaz, con equidad, calidad y eficiencia, mejorando el desarrollo municipal del País.

#### **b. Visión**

Llegar a convertir a la Unidad de Política-Gremial en un modelo de calidad en el servicio, proyectando un desarrollo integral hacia las demás Unidades que conforman la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, para el beneficio directo de los agremiados.

### **2. Políticas de Calidad**

Para la consecución de los objetivos del Modelo de Calidad Total, a continuación se propone un marco de referencia en el que se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

- a. Se procurará una cultura de calidad generalizada en los empleados de la Unidad de Política-Gremial.



- b. La calidad de los servicios se deberá de mejorar de forma constante.
- c. Se Fomentará el trabajo en equipo, la comunicación y de la participación voluntaria, con el fin de crear un ambiente en el que sea posible el mejoramiento continuo de la calidad.
- d. Las autoridades deberán de mostrar un compromiso constante con la calidad y propiciar que todas las áreas involucradas se comprometan con el mejoramiento de la misma y que tengan la disponibilidad de aprobar y apoyar todas las medidas a realizar.
- e. Las evaluaciones al servicio prestado a los usuarios y al desempeño del personal serán periódicas y se tomarán en cuenta para introducir mejoras.
- f. La retroalimentación se practicará con el fin que el personal esté consciente de la importancia de la calidad en el desempeño de todas sus actividades, a través del conocimiento y dominio de temas relacionados con la calidad.
- g. Las necesidades y expectativas de los usuarios se tratará de satisfacer con servicios de calidad.
- h. Las quejas y sugerencias de los usuarios se tomaran en cuenta para mejorar la calidad de los servicios.

### **3. Estrategias para la Calidad**

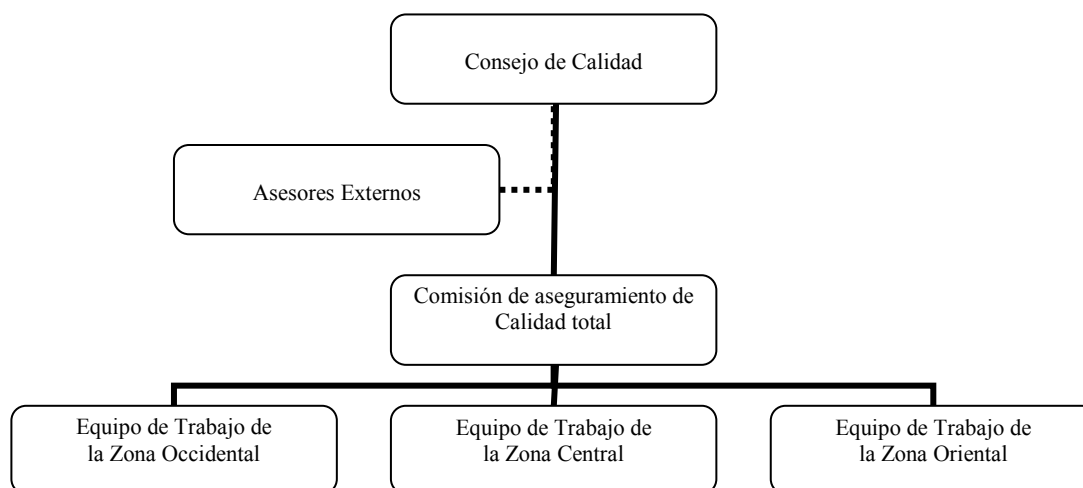
Para el desarrollo eficiente del Modelo de Calidad total se utilizarán las siguientes:

- a. Entregar una copia del Modelo del Calidad Total a cada uno de los empleados de la Unidad de Política-Gremial.
- b. Efectuar encuestas a los empleados para determinar la aceptación del Modelo.

- c. Realizar encuestas periódicas a los usuarios para determinar los beneficios que ha dado la aplicación del Modelo en la Unidad de Política-Gremial.
- d. Capacitar a todos los empleados para lograr mayores beneficios con la aplicación del Modelo.
- e. Motivar a los empleados para que se comprometan con la aplicación del Modelo para mejorar la Calidad en la prestación de los servicios.

#### **D. Organización del Comité de Calidad**

##### **1. Organigrama propuesto para el Comité de Calidad Total**



Fecha: Julio, 2007

Elaboró: Grupo de Investigación

##### **2. Funciones del Comité de Calidad**

Se formará el Comité de Calidad con el propósito de incluir a éste dentro de la Cultura de la Unidad, cuya responsabilidad principal será administrar los proyectos de mejoramiento a través del trabajo en equipo orientado a la mejora continua de los servicios que ofrece, ejecutando acciones y procedimientos

que influyan en el desarrollo de una cultura de calidad en todos los niveles.

Las funciones del Comité de calidad son las siguientes:

- a. Impulsar el conocimiento periódico de las necesidades de los usuarios y su nivel de satisfacción
- b. Realizar análisis estratégico para determinar las áreas de oportunidad de mejora que tiene la Unidad
- c. Establecer los objetivos de mejoramiento de la calidad que se deben alcanzar
- d. Involucrar y comprometer a las autoridades de COMURES en obtener altos niveles de calidad en sus servicios
- e. Además todas las responsabilidades que tendrá el comité de calidad a lo largo de la implantación del Modelo de Calidad.

### **Funciones dentro del Comité de Calidad**

#### **Consejo de Calidad Total**

Éste estará integrado por la Coordinación Administrativa y la Coordinación de la Unidad de Política-Gremial, será el encargado de implicar a todos los miembros en el Modelo y dejarles claro que el objetivo de todos es mejorar permanentemente la calidad de los servicios que se les brinda a los usuarios y que no olviden que el éxito depende de un esfuerzo constante y continuo.

Los miembros del Consejo tendrán las funciones siguientes:

- a. Estimular todo lo concerniente a la motivación y comunicación entre los trabajadores y convencer de que con el mejoramiento continuo puede lograrse.

- b. Actuar como líder y promotor de la calidad, por lo tanto dirigir, controlar y dar seguimiento al programa.
- c. Definir las políticas de calidad.
- d. Evaluar los avances del Modelo.
- e. Establecer y dar seguimiento a los objetivos estratégicos y operacionales.
- f. Coordinar y orientar las actividades de la comisión de aseguramiento de la calidad total en función del Modelo.
- g. Aprobar normas e indicadores y unificar enfoques y metodología.

Se sugiere que el presidente del Consejo de Calidad sea el Coordinador Administrativo y que por lo menos se reúnan una vez al mes para tratar los problemas que se han tenido durante la ejecución del Modelo, será el responsable de coordinar adecuadamente la ejecución del Modelo de Calidad Total, es responsabilidad de él concientizar a todo el personal respecto a la naturaleza, alcances y objetivos del Modelo a través de capacitaciones impartidas por personas que no pertenezcan a la institución. No dejando a un lado la planeación que estará a cargo de él.

Además, debe establecer niveles de calidad en el servicio y documentar clara y específicamente a cada uno de los miembros.

El Coordinador del consejo será la Coordinadora de la Unidad de Política-Gremial que tendrá que organizar adecuadamente todas las actividades que hará la Comisión de Aseguramiento de la calidad de la Unidad, tiene que estar en constante comunicación con los miembros del Comité, para controlar que todas las actividades se estén desarrollando como se planea y de no ser así buscar las soluciones a dichos problemas; además tendrá que

estar motivando e incentivándolos con el único objetivo de hacerlos sentir importantes en su participación y satisfechos con su trabajo.

### **Asesores Externos**

El Consejo de Calidad contará con asesores externos para que sean éstos quienes controlen las actividades del programa e informen a éste sobre como va su ejecución. Pueden ser uno o mas asesores y serán ellos los que tengan que llevar registros minuciosos sobre el progreso del comité y equipos de trabajos, además servirán de mediador para solucionar cualquier problema que pueda surgir entre ellos.

Este nivel lo conformará personal contratado que posea experiencia en aportar sus conocimientos en la implementación de Modelos de Calidad en instituciones de servicio. Pueden ser profesionales individuales o pertenecientes a empresas de consultaría que estarán contratados por un período de dos meses.

### **Funciones:**

- Coordinar con el Comité de Calidad la calendarización de los módulos del programa de capacitación.
- Asesorar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos del contenido de la capacitación.
- Asistir a reuniones con el Comité de Calidad para elaborar planes de trabajo y documentos relacionados al desarrollo del Modelo.
- Registrar el progreso del comité y equipos de trabajo.
- Servir de mediador ante cualquier problema que ocurra dentro del Comité.

**Comisión de Aseguramiento de Calidad Total**

Estará conformado por un Asesor representante de cada una de las tres zonas departamentales del país, es decir, que serán los coordinadores de los distintos equipos de trabajo.

**Funciones:**

- Elaborar políticas de aseguramiento de calidad de los procesos operativos.
- Proponer al Consejo de Calidad Total, proyectos específicos de mejoras de la calidad.
- Coordinar con base en dichos proyectos las actividades de los equipos de trabajo.
- Evaluar mensualmente los resultados del programa.

En síntesis la función principal es asegurar la satisfacción de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas principalmente para evitar insatisfacciones.

**Equipos de trabajo de mejoramiento de la Unidad**

Lo conformará todo el personal operativo, serán equipos de personas responsables, estos miembros tendrán que compartir muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas al líder del equipo, será el que se reunirá cada vez que sea necesario para hablar a nombre de su equipo y así poder tomar medidas correctivas o de mejor manera preventivas cuando la situación lo amerite.

Es recomendable que estos líderes sean representantes de las tres zonas del país.

Es necesario orientar a los miembros del equipo a cerca del contenido y propósito del proceso, se les explicará el papel que

cada miembro debe desenvolver en el Modelo y la importancia que tiene que su participación sea completa; además se tiene que responsabilizarlos de su trabajo así como hacerlos sentir importantes.

Para el funcionamiento de un buen equipo se necesitará reglas básicas que normen el comportamiento de cada miembro del equipo entre las cuales se tendrán:

- Evitar competir entre los miembros del equipo.
- Evitar la manipulación.
- Saberse escuchar mutuamente.
- Evitar ponerse a la defensiva.
- Cuidar que todos participen.
- Sincronizar las acciones de los integrantes mientras participan en la reunión.

El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

El verdadero trabajo en equipo requiere que cada miembro tenga comportamientos como los siguientes:

- Que trabajen conjuntamente en la mejora de los servicios, procesos y solución de problemas.
- Que soliciten ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento.
- Que ofrezcan ayuda a los compañeros sin que estos lo soliciten.
- Que acepten sugerencias y que realicen críticas constructivas.

**Funciones:**

- Involucrarse en los proyectos de mejora
- Conocer de los detalles del proceso a mejorar
- Estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo
- Participar en todas las reuniones
- Asistir con puntualidad
- Aportar su inteligencia experiencia y creatividad.

Cada equipo tiene que tener un cronograma el cual tiene que cumplir y el líder será el encargado de evaluar los avances, esto ayudará a asegurar el éxito.

**E. Plan de Capacitación****1. Importancia**

El plan de capacitación está dirigido a fortalecer al recurso humano de la Unidad de Política-Gremial con el fin de ofrecer un servicio eficiente a los usuarios.

La estructura del Plan ha sido elaborada de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico realizado a la Unidad, ya que ésta no cuenta con un plan de capacitación orientado a desarrollar y promover una cultura de calidad, trabajo en equipo, comunicación, un servicio con calidad en el usuario y que a su vez permita incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, por lo que es necesario la elaboración de dicho plan para beneficio de la Unidad, los empleados y las Municipalidades.



## **2. Objetivos**

### **a. General**

Elaborar un plan de capacitación orientado a incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, con el fin de brindar un servicio eficiente al usuario.

### **b. Específicos**

- Incrementar la comunicación entre empleados y Coordinación, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y obtener mayor eficiencia en el trabajo.
- Conseguir que el personal comprenda la necesidad que tiene la Unidad de obtener altos niveles de calidad en todo lo que hace, a fin de poder prosperar dentro de un ambiente altamente competitivo.
- Conocer la manera mas adecuada de lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.

## **3. Políticas**

- El Coordinador Administrativo será el encargado que el personal de la Unidad de Política-Gremial disponga con el material apropiado par recibir la capacitación.
- Todas las capacitaciones impartidas debe de ser recibidas por todo el personal de la Unidad.
- El contenido del curso de capacitación debe estar orientado al personal asignado para recibirlo.
- Realizar las capacitaciones los días sábados en horarios que no intervengan en las labores normales de la Unidad y no deben de exceder de cuatro horas y con recesos de quince minutos.
- Proporcionar un seguimiento sobre la temática impartida para comprobar la asimilación de su contenido.

#### **4. Estrategias**

El plan de capacitación debe estar enfocado a contribuir al trabajo en equipo, comunicación, motivación y servicio de calidad hacia el usuario, donde el Coordinador Administrativo y el de la Unidad serán los encargados de programar periódicamente las capacitaciones a impartirse según la temática, contenido y duración, involucrando al personal y vigilando que se cumplan totalmente.

#### **5. Características**

El Plan de Capacitación estará conformado por cuatro módulos, los cuales son:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Servicio con calidad al usuario

Cada uno de los módulos será impartido los días sábados en horarios de ocho de la mañana a las doce del mediodía.

El Consejo de Calidad al iniciar el Plan de Capacitación será el encargado de dar la apertura, al finalizar harán la clausura y entrega de los diplomas a cada participante, los cuales estarán firmados por el Coordinador Administrativo y el de la Unidad, así como por el facilitador de la capacitación.

Al inicio de cada capacitación el facilitador hará una introducción de los temas a incluir en la exposición buscando los mecanismos para que esta sea impartida de forma entendible, amena y dinámica, se apoyará de material impreso, papelería y útiles para cada participante, así como de la tecnología adecuada, dando quince minutos de receso.

Por otra parte este Plan debe de ser apoyado por instituciones y personal especializado en los temas propuestos para Unidad.

## 6. Contenido del Programa de Capacitación

TEMÁTICA	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGÍA
<b>Comunicación</b>	Fomentar la buena comunicación entre todos los empleados de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto</li> <li>- Importancia</li> <li>- Tipos de comunicación</li> <li>- Canales de la comunicación</li> <li>- Proceso de la comunicación</li> <li>- Barreras de la comunicación</li> <li>- Habilidades del comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición oral y participativa</li> <li>- Actividades grupales</li> <li>- Duración de la capacitación cuatro horas</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	Conocer la importancia de realizar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la Unidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptos</li> <li>2. Importancia</li> <li>3. Principios               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Objetivos en común</li> <li>3.2 Cooperación</li> <li>3.3 Comunicación</li> <li>3.4 Involucramiento</li> <li>3.5 Compañerismo</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición oral y participativa</li> <li>- Actividades grupales</li> <li>- Duración de la capacitación cuatro horas</li> </ul>
<b>Motivación</b>	Establecer los patrones de comportamiento en los cuales se desempeñan los empleados en sus actividades diarias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jerarquías de las necesidades</li> <li>2. El arte de vivir</li> <li>3. La autoestima</li> <li>4. Motivación en el trabajo</li> <li>5. Satisfacción y desempeño en el cargo</li> <li>6. Valoración del trabajo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición oral y participativa</li> <li>- Actividades grupales</li> <li>- Duración de la capacitación cuatro horas</li> </ul>

<p><b>Servicio con calidad al usuario</b></p>	<p>Determinar las actitudes, aptitudes, hábitos y habilidades de los empleados para proporcionar servicios de calidad.</p>	<p>a. Servicio al usuario</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Componentes del servicio</li> <li>2. Mandamientos del servicio al usuario</li> <li>3. Características del servicio</li> <li>4. Actitudes y tipos de servicio</li> <li>5. Gestión eficaz del tiempo</li> <li>6. Valor y satisfacción</li> </ol> <p>b. Usuarios</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de usuarios</li> <li>2. ¿Quiénes son los usuarios?</li> <li>3. ¿Qué buscan los usuarios?</li> <li>4. Necesidades y expectativas</li> </ol> <p>c. Calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad como valor intangible</li> <li>2. La calidad como reto para la competitividad</li> <li>3. Las quejas como regalo de los usuarios</li> <li>4. Fidelidad del usuario</li> <li>5. Mejora continua</li> <li>6. Dimensiones de la Calidad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición oral y participativa</li> <li>- Actividades grupales</li> <li>- Duración de la capacitación ocho horas impartidas en dos sábados</li> </ul>
---	--	---	---

## 7. Programación del Plan Capacitación

1er. Sábado

MODULO I: COMUNICACIÓN						
No. de Sesiones: 1			Duración: 4 horas			
No. de participantes: 11						
Hora	Tiempo/ minutos	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15'	Presentación	Generar confianza entre facilitador y capacitandos	Activa-participativa	Consejo de Calidad y Facilitador	Plumón y pizarra
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45'	Aspectos Generales de Comunicación Concepto Importancia	Dar a Conocer el objetivo de la capacitación y metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:00 a.m. a 9:45 a.m.	45'	Tipos de Comunicación Habilidades del Comunicador	Brindar los conocimientos necesarios sobre comunicación	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:45 a.m. a 10:00 a.m.	15'	Receso y refrigerio				
10:00 a.m. a 10:50 a.m.	50'	Discusión grupal sobre la comunicación	Determinar si los empleados han comprendido sobre la comunicación	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:50 a.m. a 11:30 a.m.	40'	Canales de Comunicación Proceso de Comunicación Barreras de la Comunicación	Dar a conocer a los empleados los diferentes canales de comunicación	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop y cañón
11:30 a.m. a 12:00 m.	30'	Comentarios Preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes de cada uno de los participantes	Activa-participativa	Facilitador	Plumón y pizarra

## 2do. Sábado

MODULO II: TRABAJO EN EQUIPO						
No. de Sesiones: 1			Duración: 4 horas			
No. de participantes: 11						
Hora	Tiempo/ minutos	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15'	Presentación	Generar confianza entre facilitador y capacitandos	Activa-participativa	Coordinador Administrativo y facilitador	Plumón y pizarra
8:15 a.m a 9:00 a.m.	45'	Aspectos Generales del Trabajo en Equipo	Dar a Conocer el objetivo de la capacitación y metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:00 a.m. a 9:45 a.m.	45'	Concepto de trabajo en equipo Importancia Principios	Proporcionar los conocimientos teóricos sobre trabajo en equipo	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:45 a.m. a 10:00 a.m.	15'	Receso y refrigerio				
10:00 a.m. a 10:50a.m.	50'	Discusión grupal sobre el trabajo en equipo	Determinar si los empleados han comprendido sobre el trabajo en equipo	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:50 a.m. a 11:30a.m.	40'	Objetivo en común Cooperación Comunicación Involucramiento Compañerismo	Dar a conocer a los empleados las diferentes áreas del trabajo en equipo	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop y cañón
11:30 a.m. a 12:00 m.	30'	Comentarios Preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes de cada uno de los participantes	Activa-participativa	Facilitador	Plumón y pizarra

## 3er. Sábado

MÓDULO III: MOTIVACIÓN						
No. de Sesiones: 1			Duración: 4 horas			
No. de participantes: 11						
Hora	Tiempo/ minutos	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15'	Presentación	Generar confianza entre facilitador y capacitandos	Activa-participativa	Coordinador Administrativo y facilitador	Plumón y pizarra
8:15 a.m a 9:00 a.m.	45'	Aspectos Generales de la Motivación	Dar a Conocer el objetivo de la capacitación y metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:00 a.m. a 9:45 a.m.	45'	Concepto Jerarquía de las necesidades El arte de vivir La autoestima	Proporcionar los conocimientos teóricos sobre la Motivación	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:45 a.m. a 10:00 a.m.	15'	Receso y refrigerio				
10:00 a.m. a 10:50a.m.	50'	Discusión grupal sobre la Motivación	Determinar si los empleados han comprendido sobre la Motivación	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:50 a.m. a 11:30a.m.	40'	Satisfacción y Desempeño en el cargo Valoración del Trabajo	Dar a conocer a los empleados el valor de la Motivación en el trabajo	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop y cañón
11:30 a.m. a 12:00 m.	30'	Comentarios Preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes de cada uno de los participantes	Activa-participativa	Facilitador	Plumón y pizarra

## 4to. Sábado

MODULO IV: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO (PRIMERA SEMANA)						
No. de Sesiones: 2			Duración: 4 horas			
No. de participantes: 11						
Hora	Tiempo/ minutos	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15'	Presentación	Generar confianza entre facilitador y capacitandos	Activa-participativa	Coordinador Administrativo y facilitador	Plumón y pizarra
8:15 a.m a 9:00 a.m.	40'	Introducción	Dar a Conocer el objetivo de la capacitación y metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:00 a.m. a 9:45 a.m.	45'	Aspectos Generales sobre el Servicio con Calidad al Usuario	Proporcionar los conocimientos teóricos sobre Calidad	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:45 a.m. a 10:00 a.m.	15'	Receso y refrigerio				
10:00 a.m. a 10:50a.m.	45'	Discusión grupal sobre los Servicios	Determinar si los empleados han comprendido sobre prestación de servicios	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:50 a.m. a 11:30a.m.	40'	A) Servicio al Usuario	Dar a conocer a los empleados los diferentes Factores del Servicio al Usuario	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop y cañón
11:30 a.m. a 12:00 m.	30'	Comentarios Preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes de cada uno de los participantes	Activa-participativa	Facilitador	Plumón y pizarra



## 5to. Sábado

MODULO IV: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO (SEGUNDA SEMANA)						
No. de Sesiones: 2			Duración: 4 horas			
No. de participantes: 11						
Hora	Tiempo/ minutos	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:35 a.m.	35'	B) Servicio al Usuario	Proporcionar los conocimientos necesarios sobre el Servicio a los Usuarios	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
8:35 a.m. a 9:10 a.m.	35'	Los Usuarios	Aprender acerca de los Usuarios y lo que buscan	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
9:10 a.m. a 10:00 a.m.	45'	C) Calidad	Proporcionar los conocimientos necesarios sobre la Calidad en el Servicio	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	15'	Receso y refrigerio				
10:15 a.m. a 11:15 a.m.	50'	Mejora Continua Dimensión de Calidad	Aprender acerca de la Mejora Continua	Expositiva Activa-participativa	Facilitador	Pizarra, plumón, laptop y cañón
11:15 a.m. a 12:00 m	45'	Comentarios Preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes de cada uno de los participantes	Activa-participativa	Todos	Plumón y pizarra
11:30 a.m. a 12:00 m	25'	Clausura	Entrega de Diploma a los participantes	Discurso y palabras de agradecimiento	Consejo de Calidad	Diplomas

## **8. Recursos**

Para que la Unidad de Política-Gremial implemente exitosamente el Plan de Capacitación debe poner a disposición los recursos siguientes:

### **Humanos**

Comprende a todo el personal de la Unidad y profesionales contratados de algunas de las empresas consultoras para asesorar al Comité de Calidad e impartir los módulos de capacitación para el personal.

### **Materiales-Técnicos**

Este los comprende todo aquel material didáctico (carpetas, bolígrafos y misceláneos) necesario para facilitar la enseñanza de cada uno de los módulos, y el equipo apropiado para el desarrollo de la temática a impartir (cañón, computadora, pizarra, entre otros)

### **Financieros**

Para la implementación del Plan de Capacitación la Unidad de Política-Gremial destinará recursos financieros necesarios en su presupuesto anual o a través de donaciones obtenidas de cooperantes internacionales como: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Acción Ecuménica Sueca (DIAKONIA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia/ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNICEF/PNUD), Ciudades Unidas Desarrollo (CDU), Consejo Val de Marne, Diputación de Barcelona, Federación de Municipios de Canadá, Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal de Centroamérica y El Caribe/Agencia de Cooperación Española (FUNDEMUCA/AECI).

## 9. Presupuesto del Plan de Capacitación

### Facilitador

A continuación se detalla el costo de cada uno de los módulos para la contratación del servicio de capacitación.

Modulo	No. de sesiones	Horas por sesión	Costo total por Módulo
I	1	4	\$ 300.00
II	1	4	\$ 300.00
III	1	4	\$ 300.00
IV	2	4	\$ 600.00
Total			\$ 1,500.00

### Materiales

Este incluye el material didáctico presupuestado que conforman básicamente la papelería y útiles que será necesaria para el desarrollo del plan de capacitación.

A continuación se detalla el costo de los materiales a utilizar en los módulos.

Material Didáctico	Cantidad	Precio unitario	Total
Plumón de pizarra(3 colores)	6	\$ 0.85	\$ 5.10
Libretas rayadas	11	\$ 0.50	\$ 5.50
Bolígrafos	11	\$ 0.12	\$ 1.32
Lápices	11	\$ 0.10	\$ 1.10
Borradores	11	\$ 0.30	\$ 3.30
Sacapuntas	11	\$ 0.23	\$ 2.53
Resma de papel bond tamaño carta	2	\$ 4.10	\$ 8.20
Fólder rotulado	11	\$ 1.00	\$ 11.00
Marcador	11	\$ 0.95	\$ 10.45
Diplomas	11	\$ 1.50	\$ 16.50
Total			\$ 65.00

Cabe mencionar que no se incluirá en este presupuesto los equipos como: computadora portátil y cañón, ya que la Unidad como los facilitadores ya poseen dicho equipo.

#### **Alquiler del local**

Incluye el costo de alquiler del local donde se impartirá las capacitaciones.

<b>Módulo</b>	<b>No. de sesiones</b>	<b>Costo por día</b>
I	1	\$ 60.00
II	1	\$ 60.00
III	1	\$ 60.00
IV	2	\$ 120.00
<b>Total</b>		<b>\$ 300.00</b>

#### **Alimentación (Refrigerio)**

Estos gastos se han estimado en \$1.75 por refrigerio.

Para estimar este gasto se ha tomado en cuenta a los 11 participantes y el facilitador.

A continuación se detalla el gasto de cada módulo.

<b>Modulo</b>	<b>No. de Sesiones</b>	<b>Total de participantes</b>	<b>Gasto de refrigerio por persona</b>	<b>Total gasto de alimentación</b>
I	1	12	\$ 1.75	\$ 21.00
II	1	12	\$ 1.75	\$ 21.00
III	1	12	\$ 1.75	\$ 21.00
IV	2	12	\$ 1.75	\$ 42.00
<b>Total</b>				<b>\$ 105.00</b>

### Presupuesto Integrado del Plan de Capacitación

Módulo	Costos				Total
	Servicios Profesionales (capacitación)	Alquiler de Local	Material Didáctico	Alimentación	
Comunicación	\$ 300.00	\$ 60.00	\$ 13.00	\$ 21.00	\$ 394.00
Trabajo en Equipo	\$ 300.00	\$ 60.00	\$ 13.00	\$ 21.00	\$ 394.00
Motivación	\$ 300.00	\$ 60.00	\$ 13.00	\$ 21.00	\$ 394.00
Servicio con Calidad	\$ 600.00	\$ 120.00	\$ 26.00	\$ 42.00	\$ 788.00
Subtotal	\$ 1,500.00	\$ 300.00	\$ 65.00	\$ 105.00	\$ 1,970.00
Imprevistos (5%)	\$ 75.00	\$ 15.00	\$ 3.25	\$ 5.25	\$ 98.50
<b>Total</b>	\$ 1,575.00	\$ 315.00	\$ 68.25	\$ 110.25	\$ 2,068.50

**Nota:** El valor de los Módulos fue cotizado en empresas de consultoría ubicadas en San Salvador (Ver Anexo VI).

#### F. Evaluación del Desempeño

Según el resultado del diagnóstico que se realizó en la Unidad de Política-Gremial se determinó que existe la necesidad de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados para incrementar la capacidad del personal.

##### a. Objetivos

- Identificar necesidades de capacitaciones
- Determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los empleados
- Medir el desempeño del personal
- Eficientizar el desempeño laboral de los empleados
- Seleccionar el empleado que tiene los requisitos para ocupar un cargo superior

Para la realización de la evaluación del desempeño es necesario reunir la información de las cinco características principales del recurso humano, para tener una buena base de datos del personal, como se muestra en el esquema del Anexo VII.

#### **b. Método de Evaluación**

Para la evaluación del desempeño de los empleados de la Unidad, se hará uso del método de escala de calificación gráfica, que consiste en evaluar una serie de factores relacionados con el desempeño, tales como: calidad de trabajo, responsabilidades, organización del trabajo, cumplimiento de normas e instrucciones, discreción, relaciones laborales y presentación personal para determinar el nivel que cada empleado tiene y la situación de los mismos ante dichos factores.

Este método será aplicado por el Coordinador de la Unidad, quien establecerá el período de supervisión y observación de los empleados, para realizar la evaluación, así como la escala respectiva de calificación. (Ver Anexo VIII).

#### **G. Plan de Recompensas e incentivos**

Luego que se ha realizado una correcta evaluación del desempeño y determinado los factores que influyen en la actitud y realización de las labores de los empleados, es recomendable implantar un sistema de recompensas e incentivos que promuevan la satisfacción del personal, para fortalecer su autoestima y crear un compromiso entre los evaluados y la Unidad.

Es por esta razón, la Unidad debe de adoptar incentivos tales como:

- Los jefes inmediatos muestren interés en las iniciativas del personal

- Participación en las tomas de decisiones en la Unidad
- Nuevas oportunidades de ascenso
- Promover nivelaciones salariales según lo determine la evaluación
- Reconocimientos ante sus demás compañeros

Lo anterior obedece al diagnóstico realizado en el cual se determinó que para los empleados estos incentivos mejorarían la actitud para prestar el servicio.

#### **H. Implementación del Modelo de Calidad Total**

Esta es una herramienta administrativa que brinda los lineamientos necesarios para fortalecer los servicios que presta la Unidad, su implementación dependerá de la Coordinación Administrativa y responsabilidad que COMURES tenga para brindar servicios de calidad.

Por otra parte esta herramienta contiene los objetivos, actividades, recursos, presupuestos, seguimientos y control que se deben de realizar.

##### **1. Objetivos**

- Facilitar a todos los empleados de la Unidad una herramienta que contribuya a fortalecer su desempeño y que brinde satisfacción al usuario al momento de recibir los servicios.
- Establecer cada una de las actividades a ejecutar, con la finalidad de que el Modelo de Calidad Total promueva la mejora continua.

##### **2. Actividades a realizar**

La Coordinación Administrativa, la de la Unidad de Política-Gremial y los representantes de cada una de las tres zonas departamentales del país tendrán como responsabilidad la realización de las siguientes actividades:

- Autorizar el Modelo de Calidad Total que ayude a promover la eficiencia de los servicios proporcionados por la Unidad de Política-Gremial
- Buscar los recursos financieros necesarios para la implementación del Modelo de Calidad Total
- Divulgar en la Unidad de Política-Gremial la puesta en marcha del Modelo de Calidad Total
- Convocar a reuniones constantes con el Comité de Calidad y los representantes de cada una de las tres zonas departamentales del país para conocer los avances obtenidos durante la ejecución del Modelo
- Monitorear con los representantes de cada una de las tres zonas departamentales del país las expectativas que los empleados tienen con respecto a la puesta en marcha del Modelo de Calidad Total

### **3. Recursos**

El Modelo de Calidad Total debe de disponer de todos los recursos necesarios con que cuenta la Unidad, es decir humano, material y financiero; por lo que las autoridades competentes tendrán la responsabilidad de que estén disponibles en el momento oportuno para el desarrollo de dicho Modelo.

#### **a. Humano**

Comprende todo el personal de la Unidad y todos aquellos colaboradores del Modelo de Calidad Total.

#### **b. Material**

Son todos los insumos necesarios para la ejecución del Modelo de Calidad Total, los cuales pueden ser instalaciones, recursos didácticos, mobiliario y equipo que faciliten el Modelo.



### c. Financiero

Estos pueden ser no sólo de los recursos propios con que cuenta la Corporación sino también de otras fuentes de financiamiento como donaciones de instituciones internacionales, las cuales se mencionan a continuación: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Acción Ecuémica Sueca (DIAKONIA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia/ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNICEF/PNUD), Ciudades Unidas Desarrollo (CDU), Consejo Val de Marne, Diputación de Barcelona, Federación de Municipios de Canadá, Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal de Centroamérica y El Caribe/Agencia de Cooperación Española (FUNDEMUCA/AECI).

### 4. Presupuesto de inversión

Para la implementación del Modelo de Calidad Total la Unidad de Político-Gremial de COMURES debe de determinar su inversión a través del Presupuesto.

<b>Presupuesto de Inversión del Modelo de Calidad Total</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costos</b>
Servicios profesionales (Capacitación)	\$ 1,575.00
Asesor*	\$ 700.00
Material didáctico	\$ 68.25
Gastos de alimentación	\$ 110.25
Gastos de alquiler de local	\$ 315.00
<b>Sub-total</b>	\$ 2,768.50
Imprevistos (5%)	\$ 138.42
<b>Total</b>	\$ 2,906.92

\*Se estima que el asesor que se contrate cobrará un aproximado de \$ 700.00 por asistir al Comité de Calidad por un período de dos meses para la elaboración de objetivos, políticas y normas de calidad, entre otros.

## 5. Cronograma de Implementación del Modelo de Calidad Total

Tiempo (Meses/Semana) Actividades	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Exposición del Modelo de Calidad Total ante la Dirección Ejecutiva de COMURES													Coordinación Administrativa y Coordinación de Política-Gremial
2. Integración del Comité de Calidad													Coordinación Administrativa y Coordinación de Política-Gremial
3. Selección y contratación de facilitador de la capacitación													Comité de Calidad
4. Preparativos para impartir Módulos -Compra de material didáctico -Fotocopia de material didáctico -Selección y contratación de servicios de alimentación													Facilitador, Comité de Calidad
5. Desarrollo de los cuatro Módulos (cinco sesiones)													Facilitador
6. Integración de grupos de trabajo de la Unidad de Política-Gremial													Comité de Calidad, Comité de Aseguramiento de Calidad Total

## **I. Supervisión y seguimiento**

### **1. Supervisión**

La supervisión estará a cargo de los representantes de las tres zonas departamentales del país, quienes a su vez darán un reporte de dichos seguimientos a la Coordinación de la Unidad, con la finalidad de asegurarse que el Modelo de Calidad Total esté cumpliendo con las expectativas.

### **2. Seguimiento**

Este permitirá identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados.

El usuario juega un papel muy importante en la institución, por lo que se debe de dar seguimiento a las quejas y sugerencias para poder determinar en que medida el Modelo de Calidad Total ha sido percibido por ellos y que tan satisfechos se sienten con el cambio, el cual debe de apreciarse al momento de recibir los servicios.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Betancourt, Romero, Principios fundamentales de Administración de Empresas, 2ª edición México.

Crosby, Philip B., La Calidad no cuesta nada nueva presentación, 8ª reimpresión, 1992

Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, McGraw Hill, 1998

Harrovihz J., Calidad del servicio, a la conquista del cliente, Mc Graw Hill. 1997

Ishikawa, Kouru. ¿Qué es el Control de Calidad?, Grupo Editorial Norma, 2ª edición.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Teórica y Practica, Editorial Prentice Hall, 7ª Edición, 1996.

Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. 2ª edición. México 1991

Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, 1991

Stephens P., Robbins. Administración teórica y práctica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 4ª edición, México 1994.

Stoner - Freeman - Gilbert. Administración. 6<sup>a</sup>  
Edición. Editorial Prentice Hall, 1996.

### **Trabajos de Investigación**

Espinoza Elías, Emely Samaida y otros. Plan de atención y servicio al cliente para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad José Simeón Cañas, Septiembre 2001

Guardado Serrano, Estela Elizabeth y otros. Diseño de un sistema de Calidad Total al servicio crediticio que ofrecen las organizaciones gubernamentales (ONG`s) en El Salvador. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad José Simeón Cañas, Abril 1997

Molina Galán, Nery Jazmín y otros. Diseño de un programa de Administración de Calidad Total como estrategia para mejorar la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Coatepeque. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, Agosto 2003.

### **Leyes**

Constitución de la República de El Salvador

Código Municipal

Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. Diario Oficial de la

República de El Salvador en la América Central, N° 6,  
del 10-Enero del 1996.

Ley de Adquisiciones y contrataciones de la  
Administración Pública (LACAP)

Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo  
Económico y Social de los municipios (FODES)

Ley de la Corte de Cuentas de la República  
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado  
(AFI)

#### **Otros**

##### **Direcciones Electrónicas:**

<http://www.comures.org.sv>

<http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml>

<http://www.monografias.com/7>

<http://www.consulta.biz/servicios.htm>

<http://www.adepro.biz/espanol.php>

<http://www.xpertoconsulting.com>

<http://www.svqi.com/index.htm>

## **GLOSARIO**

### **ADMINISTRACIÓN:**

Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

### **ADMINISTRAR:**

Es la función responsable de establecer el propósito de una operación, determinar objetivos que se puedan medir, y tomar las medidas necesarias para alcanzar estos objetivos.

### **CALIDAD:**

Es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

### **CAPACITACION:**

Es una técnica de formación que se brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar su conocimiento y habilidades de manera más eficaz.

### **COMITÉ:**

Grupo que regularmente se reúne con el propósito de deliberar y tomar decisiones. Un comité puede disponer o no de autoridad para imponer sus acuerdos.

### **CONCEJO:**

Corporación municipal.

**CONGRESO:**

Conferencia generalmente periódica en que los miembros de una asociación, cuerpo, organismo, profesión, etc., se reúnen para debatir cuestiones previamente fijadas.

**CONSEJO:**

Órgano colegiado con la función de informar al Gobierno o a la Administración sobre determinadas materias.

**CONTROL:**

Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas.

**CONTROL DE CALIDAD:**

Es un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes y servicios de calidad acorde con los requisitos de los consumidores.

**COORDINACIÓN:**

Funciones de dirección que comprenden un grupo de actividades entre las que cabe señalar las de planificación, dirección y control.

**CORPORACIÓN:**

Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan.



**DIRECCIÓN:**

Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones en beneficio de la organización para la cual trabajan.

**EFICACIA:**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**EFICIENCIA:**

Uso racional de los medio con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, es el requisito para evitar o cancelar errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**ESTRATEGIA:**

Principios y rutas fundamentales que orientaran el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos.

**EVALUACIÓN:**

Si el análisis de toda la información obtenida de todas las variables son satisfactorias se toma la decisión de continuar el proyecto y que es técnicamente realizable.

**EVALUACION DE RESULTADOS:**

Revisión metódica del rendimiento laboral de cada trabajador para evaluar la efectividad y conveniencia de la labor realizada.

**FINANCIAMIENTO:**

Recursos financieros disponibles para efectuar pagos y adquisiciones en los montos y plazos oportunos.

**GREMIAL:**

Perteneciente o relativo a un gremio, oficio o profesión.

**MEJORA CONTINUA:**

Mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

**MISIÓN:**

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

**MODELO:**

Es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real.

**MUNICIPIO:**

Base o célula soberana de la división territorial y de la organización política y administrativa de una nación. La

localización que es sede de su gobierno se denomina cabecera municipal.

**NORMA:**

Punto de referencia, estándar que se utiliza para comparar.

**OBJETIVOS:**

Meta o cualquier otra cosa específica que se desea alcanzar.

**ORGANIGRAMA:**

Presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

**ORGANIZACIÓN:**

Es el instrumento de gerencia que permite estructurar los distintos trabajos que es necesario realizar para alcanzar un objetivo formando unidades o grupos, a cada uno de los cuales se les asignan responsabilidades, autoridad y comunicación.

**PLAN:**

Clasificación ordenada de actividades diseñadas para cumplir una misión o lograr una meta u objetivo.

**PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorios para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre esas tendencias y los objetivos organizativos y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos.

**PLANIFICAR:**

Una forma o manera ordenada de ideas y realizar tareas concretas del grupo a partir de una realidad.

**POLÍTICA:**

Son guías generales escritas, amplias y dinámicas que definen las áreas en las cuales se van a tomar decisiones señalando la dirección general a seguir. Planificación de una acción.

**PRESUPUESTO:**

Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos de cualquier empresa o institución, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de planeación.

**PROCESO ADMINISTRATIVO:**

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

**ANEXO I  
DISTRIBUCIÓN  
DE MUNICIPIOS  
POR ASESOR**

**DISTRIBUCIÓN DE MUNICIPIOS POR ASESOR.**

<b>Departamentos asignados</b>	<b>Número de Municipios Departamento1</b>	<b>Número de Municipios Departamento2</b>	<b>Total Municipios por Asesor</b>
San Salvador y San Miguel	20	19	39
La Libertad y La Paz	22	22	44
Sonsonate y Ahuachapán	16	12	28
Cuscatlán y Santa Ana	16	13	29
San Vicente y Cabañas	13	9	22
Morazán	26		26
Usulután	23		23
La Unión	18		18
Chalatenango	33		33
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>75</b>	<b>262</b>

**ANEXO II**  
**CUESTIONARIO**  
**DIRIGIDO A EMPLEADOS**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE POLÍTICA-  
GREMIAL DE COMURES**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, en proceso de graduación de la Carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación para respaldar nuestro trabajo de Graduación titulado "Diseño de un Modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los Servicios proporcionados por la Unidad Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)", con el objetivo de conocer cómo se brindan los servicios a las Municipalidades, por lo que solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de llenar el siguiente cuestionario. Es de aclarar que la presente información se manejará en forma confidencial y se utilizará solamente para fines académicos.

**Indicación:** Marque con una "X" su respuesta a las siguientes preguntas o conteste brevemente según el caso.

**I. Datos Generales:**

Sexo: Femenino ( )                      Masculino ( )

Edad:

25 a 30 años ( )

31 a 35 años ( )

36 a 40 años ( )

41 a más ( )



Nivel de estudios realizados:

Bachillerato ( )

Educación Universitaria ( )

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeñar el puesto actual:

Menos de 1 año ( )

1 - 2 año ( )

2 - 6 años ( )

Más de 6 años ( )

## II. Contenido:

1. Cargo que desempeña.

\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que la organización existente es la adecuada para brindar un servicio oportuno al usuario?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo califica la comunicación interna en su unidad?

Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

5. ¿Cree que el mobiliario y equipo que posee actualmente, es el adecuado para el desempeño de sus labores?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

6. ¿Conoce la Misión de la Corporación?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 8

7. ¿Se siente comprometido con la Misión de la Corporación?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

8. ¿Conoce la Visión de la Corporación?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 10

9. ¿Se siente comprometido con la Visión de la Corporación?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

10. ¿Conoce las políticas institucionales de la Corporación?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, como las aplica

---

---

11. ¿Conoce los objetivos de la Corporación?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, como los logran

---

---

12. ¿Existen metas de trabajo en la unidad a la que pertenece?

Si ( ) No ( )

13. ¿Conoce las funciones principales de la Unidad?

Si ( ) No ( )

14. ¿Conoce las funciones que demanda su puesto?

Si ( ) No ( )

15. ¿Existen procedimientos en la Unidad de Política-Gremial para atender las necesidades de las Municipalidades?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son?

---

---

---

16. ¿Tiene identificada en un organigrama la estructura de su unidad?

Sí ( ) No ( )

17. ¿Considera que se le ha delegado la autoridad y responsabilidad necesaria para desempeñar su trabajo?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es negativa, explique el por qué

---

---

18. ¿Tiene conocimiento sobre que es servicio al cliente?

Si ( ) No ( )

¿Cómo lo conoce?

---

---

19. ¿Los servicios ofrecidos por la Unidad de Política-Gremial satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

20. ¿Conoce el término de Calidad Total?

Si ( ) No ( )

21. ¿Posee disposición para solucionar los problemas a quien le brinda sus servicios la Unidad?

Si ( ) No ( )

¿Cómo lo hace?

---

---

22. ¿Cree que la Unidad de Política-Gremial dispone de suficientes Asesores para brindar los servicios a las Municipalidades?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

---

---

23. ¿Durante la trayectoria de trabajo en esta Institución, ha recibido algún tipo de capacitación?

Si ( ) No ( )

24. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

---

---

25. ¿Considera que la Institución se interesa por mantener sus conocimientos de acuerdo con los avances tecnológicos?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es negativa, explique

---

---

26. ¿Se siente motivado para realizar sus labores?

Sí ( ) No ( )

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 28

27. ¿De qué forma es motivado actualmente?

---

---

28. ¿Cómo le gustaría ser motivado?

---

---

29. ¿Le supervisan sus labores?

Sí ( )            No ( )

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 31

30. ¿Cada cuanto tiempo es supervisado?

---

---

31. ¿Es evaluado periódicamente?

Sí ( )            No ( )

32. ¿Considera que la Corporación aprovecha al máximo los recursos humanos, material-técnicos y financieros, que posee?

Sí ( )            No ( )

¿Por qué?

---

---

33. ¿Qué sugerencias podría recomendar, a fin de mejorar la prestación de servicios en la Unidad de Política-Gremial?

---

---

---

---

34. ¿Qué opina de la investigación que el grupo de tesis está realizando en la Unidad de Política-Gremial?

---

---

---

ANEXO III  
GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS ALCALDES  
DE LOS MUNICIPIOS DE  
AHUACHAPAN



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS ALCALDES DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPAN**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, en proceso de graduación de la Carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación para respaldar nuestro trabajo de Graduación titulado "Diseño de un Modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los Servicios proporcionados por la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)", con el objetivo de mejorar el servicio que se merece; por lo que solicitamos a usted su valiosa colaboración. Es de aclarar que la presente información se manejará en forma confidencial y se utilizará solamente para fines académicos.

1. ¿Qué tipos de servicios le brinda la Unidad de Política Gremial de COMURES?
2. ¿Con que frecuencia le visitan el Asesor de la Unidad de Política Gremial de COMURES?
3. ¿Considera adecuada la forma en que el Asesor coordina las visitas?
4. ¿Cree que el tiempo brindado por el Asesor es suficiente para atender sus necesidades?

5. ¿Cómo evalúa la atención que le brinda el personal de la Unidad Política-Gremial, en relación a la prestación de servicios?
6. ¿Encuentra apoyo en el personal cuando consulta sobre algo en particular?
7. ¿Considera que la respuesta que brinda el Asesor a su consulta es oportuna?
8. ¿Cree que el Asesor que lo atiende posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?
9. ¿Cree que la Unidad de Política-Gremial se preocupa por brindarle un mejor servicio?
10. ¿Cree que la Unidad de Política-Gremial de COMURES ha mejorado en los últimos años?
11. ¿Cómo evalúa los procedimientos que aplica el Asesor para prestarle los servicios?
12. ¿Considera que el Asesor de Política-Gremial posee el equipo e instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?
13. ¿En su opinión, la Unidad de Política-Gremial está utilizando los recursos eficientemente: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros?
14. ¿Qué sugerencias daría usted a fin de mejorar la calidad de los servicios que brinda la Unidad de Política-Gremial?

15. ¿Que otros servicios le gustaría recibir de parte de la Unidad de Política-Gremial?

16. ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio?

17. ¿A parte de la Unidad de Política-Gremial, que otras unidades de COMURES le brindan apoyo?

18. ¿Como considera el servicio que le brindan las demás unidades de COMURES?

19. ¿Qué opina de la investigación que el grupo de trabajo está realizando en la Unidad de Política-Gremial?

ANEXO IV  
TABULACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO  
A LOS EMPLEADOS DE LA  
UNIDAD DE POLÍTICA-GREMIAL

**Encuesta dirigida a los empleados de la Unidad de Política-Gremial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.**

**I. Datos Generales:**

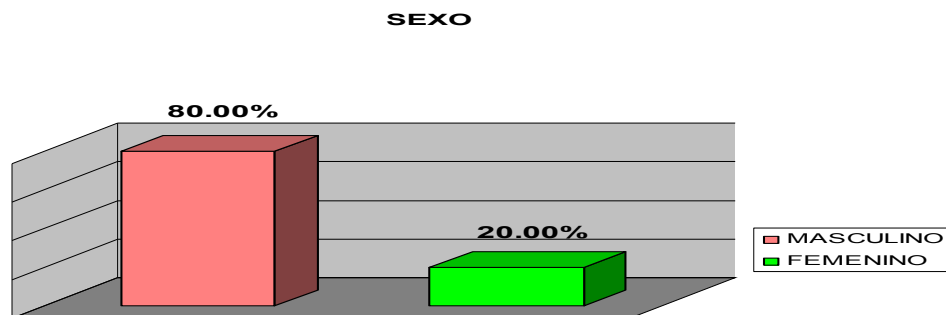
**Sexo**

Objetivo:

Establecer la diferencia de género de las personas que laboran en la Unidad de Política-Gremial.

Cuadro No.1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	8	80.00%
FEMENINO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100%



**Análisis e interpretación**

Del total de las personas encuestadas el 80% son hombres y el 20% son mujeres podemos observar que la mayoría de los empleados son hombres quienes brindan el servicio al agremiado; sin embargo se concluye que hay igualdad de oportunidades para el sexo femenino y que esto en alguna forma es beneficioso para los gustos y presencias del usuario.

## Edad

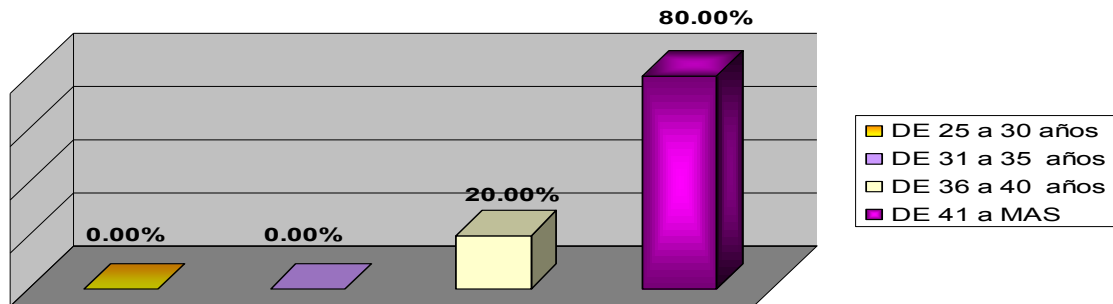
Objetivo:

Conocer la edad de los empleados de la Unidad de Política-Gremial.

Cuadro No.2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 25 a 30 años	0	0.00%
DE 31 a 35 años	0	0.00%
DE 36 a 40 años	2	20.00%
DE 41 a MAS	8	80.00%
<b>TOTAL</b>	10	100%

### RANGO DE EDADES



### Análisis e interpretación

Se observa que del total de personas encuestadas los rangos se centran entre 36 años en adelante, estableciendo que el 20% tiene edades entre 36 a 40 años, el 80% corresponde a edades entre 41 años en adelante; se puede decir que el persona a adquirido la experiencia necesaria en materia de Municipalismo y puede ser personal estable.

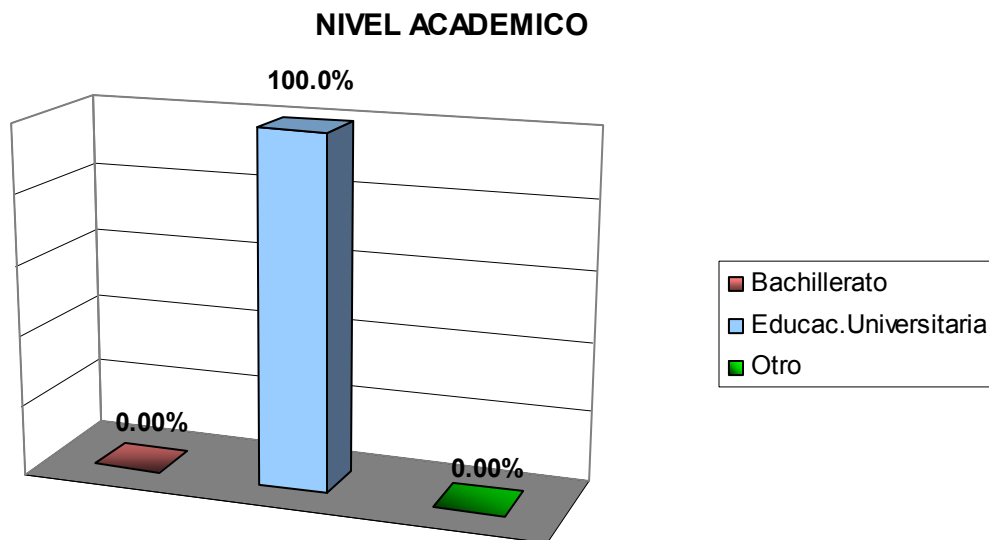
### Nivel de estudios realizados

Objetivo:

Conocer el nivel académico de cada uno de los empleados de la Unidad de Política-Gremial.

Cuadro No.3

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato	0	0.00%
Educación Universitaria	10	100.0%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100%



### Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas que laboran en la Corporación el 100% posee nivel universitario esto permite resaltar el respaldo profesional de la unidad política-gremial de COMURES.

### Tiempo de desempeñar el puesto actual

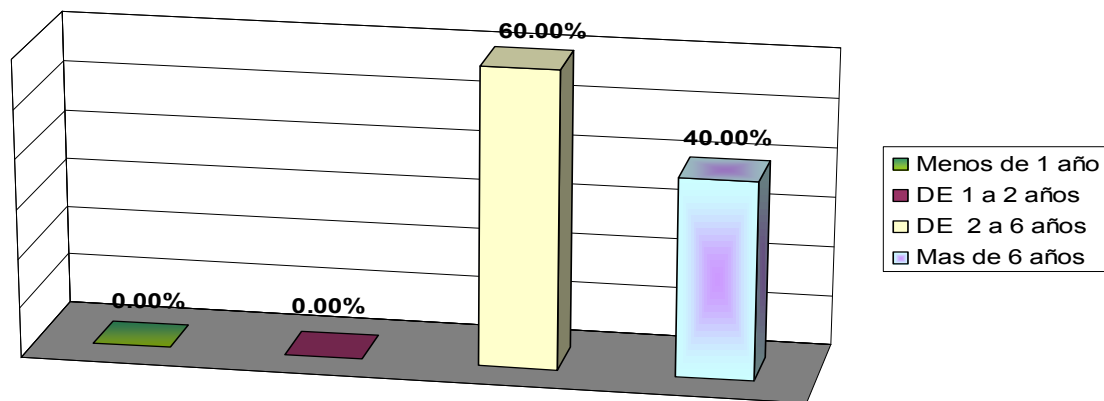
Objetivo:

Conocer el tiempo laboral del personal de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	0	0.00%
DE 1 a 2 años	0	0.00%
DE 2 a 6 años	6	60.00%
Mas de 6 años	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100%

### TIEMPO DE LABORAR



### Análisis e interpretación

El 60% se mantienen en el rango de 2 a 6 años de laborar, el 40% representa el rango de más de 6 años, esto muestra un alto índice de estabilidad laboral en los puestos de trabajo a pesar a que están por contrato anual.



## II. Contenido:

### 1. Cargo que desempeña

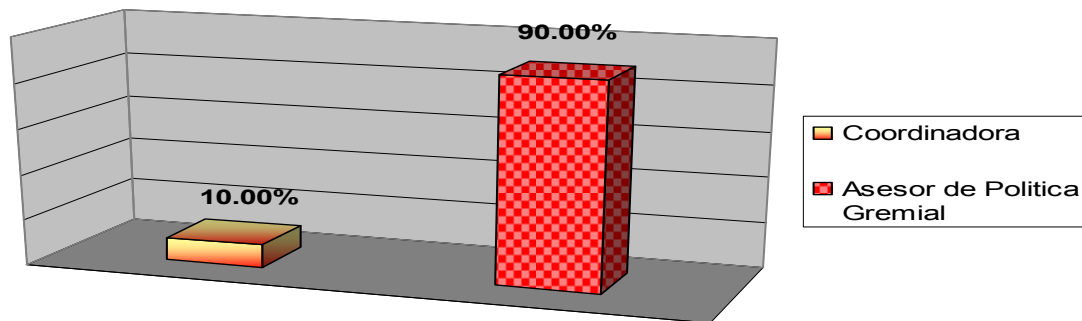
Objetivo:

Determinar los cargos que desempeñan en la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coordinadora	1	10.00%
Asesor de Política Gremial	9	90.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%

#### CARGO QUE DESEMPEÑA



#### Análisis e interpretación

Del total de encuestados en la Unidad política-gremial de COMURES se determinó que el 10% tienen el cargo de jefatura y 90% tiene el cargo de Asesores de los departamentos asignados en el territorio salvadoreño.

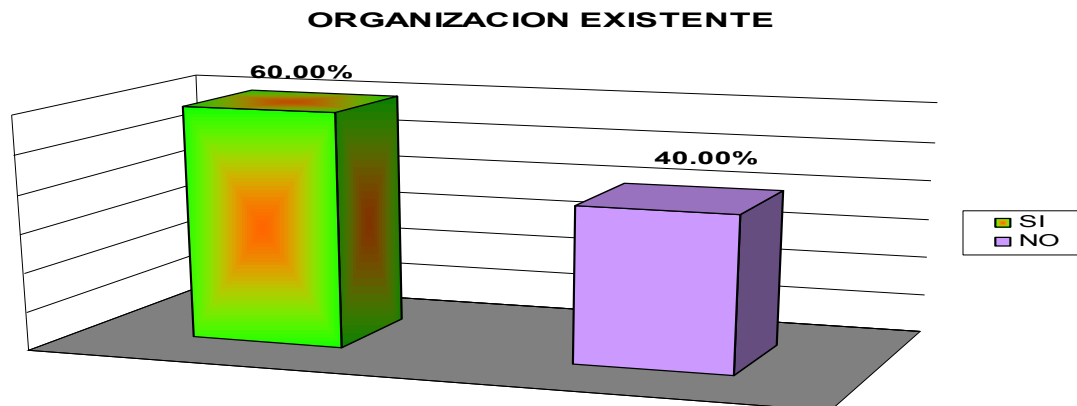
**2. ¿Considera que la organización existente es la adecuada  
Para brindar un servicio oportuno al usuario?**

Objetivo:

Determinar la percepción de los empleados respecto a la organización actual en la Unidad de Política-Gremial para brindar un servicio adecuado al usuario.

Cuadro No.6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

De los empleados encuestados el 60% manifiesta que si existe una buena organización para brindar el servicio a los agremiados a partir de una agenda gremial que nace de las necesidades de los municipios; a esto el 40% opina que lo contrario.

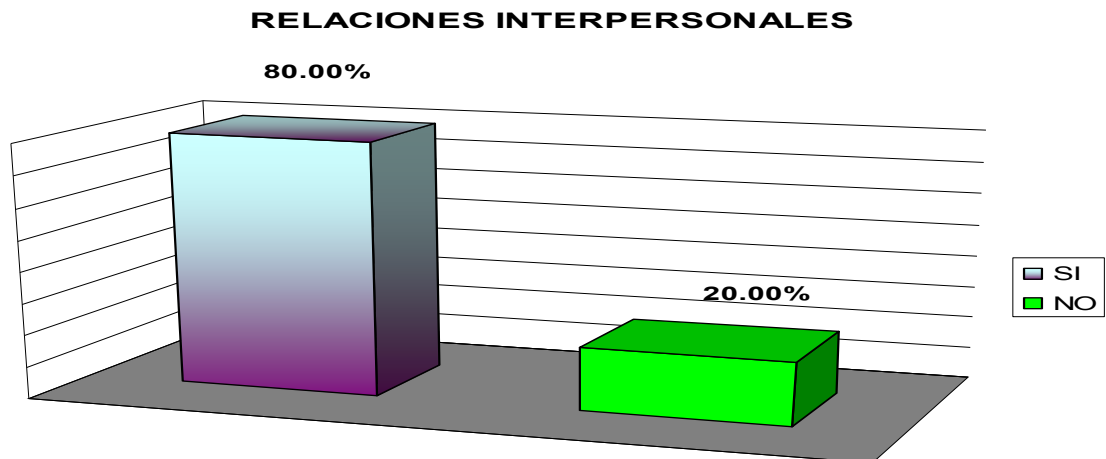
### 3. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

Objetivo:

Conocer las relaciones interpersonales entre los compañeros de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### Análisis e interpretación

De los empleados encuestados el 80% manifestó tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros lo cual contribuye a facilitar las labores; pero existe un 20% que opina que no las hay.

#### 4. ¿Cómo califica la comunicación interna en su unidad?

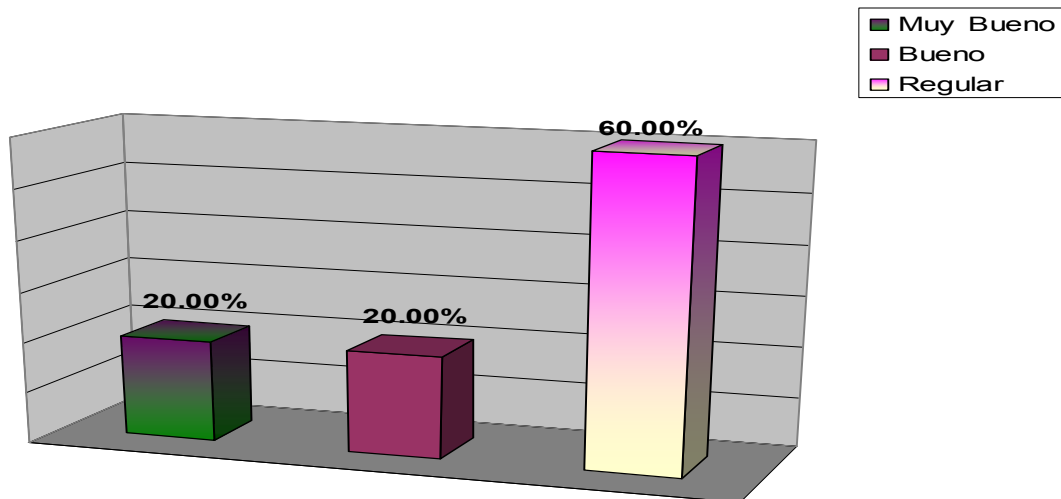
Objetivo:

Evaluar la comunicación interna de los empleados de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	2	20.00%
Bueno	2	20.00%
Regular	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### COMUNICACION INTERNA



#### Análisis e interpretación

El 20% de los empleados consideran muy buena la comunicación interna en la unidad, le sigue quienes opinan de buena la comunicación con un 20% y existe un 60% de los encuestados que piensan que la comunicación es regular.

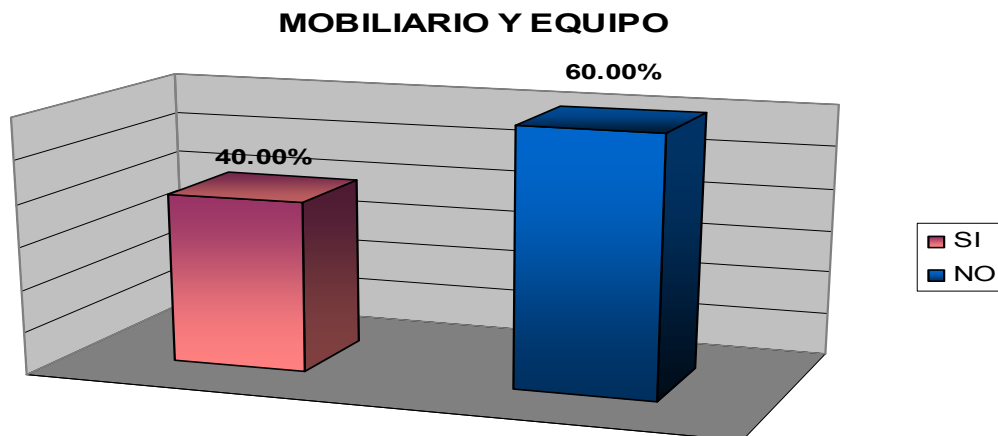
5. ¿Cree que el mobiliario y equipo que posee actualmente, es el adecuado para el desempeño de sus labores?

Objetivo:

Determinar si los empleados poseen mobiliario y equipo necesario para desempeñar con eficiencia sus actividades

Cuadro No.9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo al total de encuestados el 40% opinan que poseen el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de sus actividades; el restante que es el 60% manifiestan que no tienen el recurso mobiliario y equipo para dar el servicio debido a los espacios reducidos que tienen actualmente.

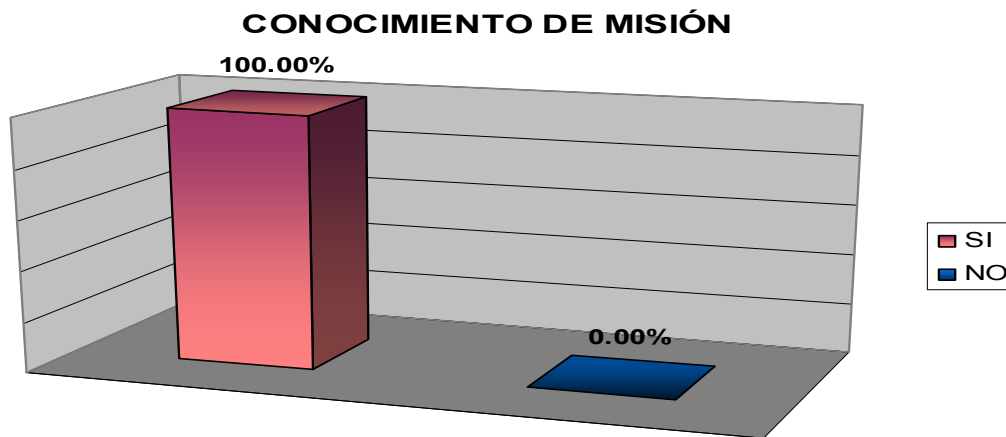
## 6. ¿Conoce la Misión de la Corporación?

Objetivo:

Conocer el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre lo que es y a que se debe COMURES.

Cuadro No.10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



### Análisis e interpretación

El 100% de la muestra coincidieron que conocen el deber ser de la Corporación.

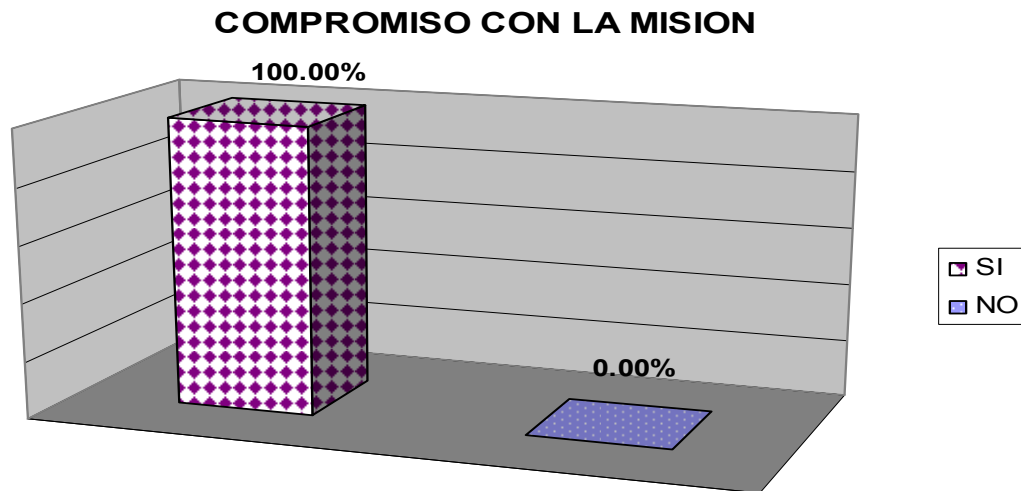
## 7. ¿Se siente comprometido con la Misión de la Corporación?

Objetivo:

Determinar el grado de compromiso de los empleados de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



### **Análisis e interpretación**

Del 100% que opinaron que conocen la misión, ese mismo porcentaje se siente comprometido con ella, esto comparando la respuesta de la pregunta anterior.

## 8. ¿Conoce la Visión de la Corporación?

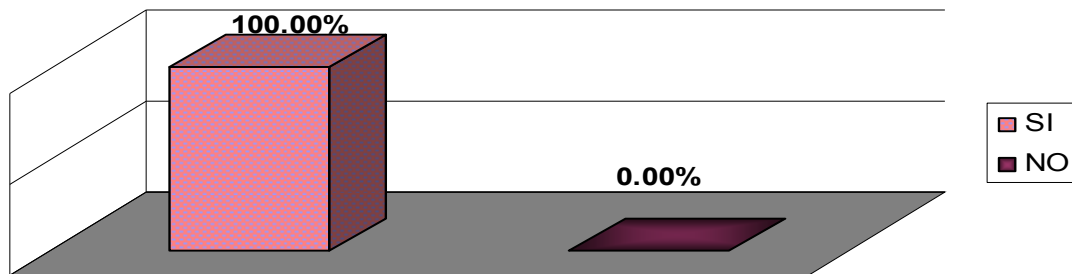
Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento hacia dónde quiere ir COMURES

Cuadro No.12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%

### CONOCIMIENTO DE VISION



### Análisis e interpretación

Los resultados demuestran que el 100% del personal de la unidad conocen la visión de la Corporación de Municipalidades, lo que les permite conocer hacia donde se dirige ésta a través de ella.



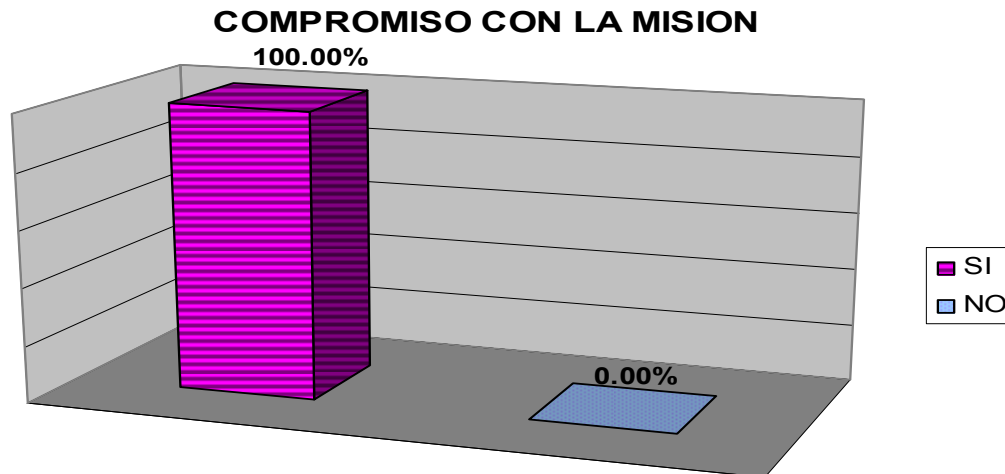
### 9. ¿Se siente comprometido con la Visión de la Corporación?

Objetivo:

Determinar si los empleados se sienten comprometidos con la visión de COMURES

Cuadro No.13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### **Análisis e interpretación**

Del 100% que opinaron que conocen la Visión, ese mismo porcentaje se siente comprometido con ella, esto comparando la respuesta de la pregunta anterior.

## 10. ¿Conoce las políticas institucionales de la Corporación?

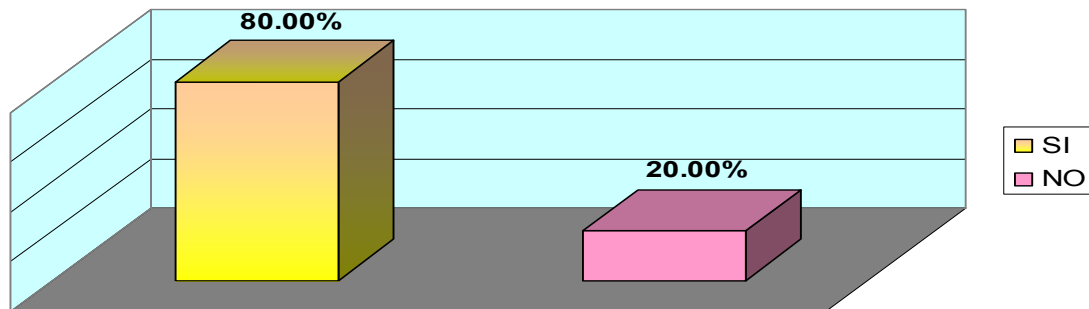
Objetivo:

Conocer si los empleados conocen las políticas institucionales de COMURES

Cuadro No.14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%

### CONOCE LAS POLITICAS INSTITUCIONALES



#### Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados manifestaron que conocen las políticas institucionales de la Corporación de Municipalidades, lo cual le sirve de guía para el asesoramiento gremial en los municipios a través de los concejos municipales; mientras que hay un 20% que dice desconocerlos.

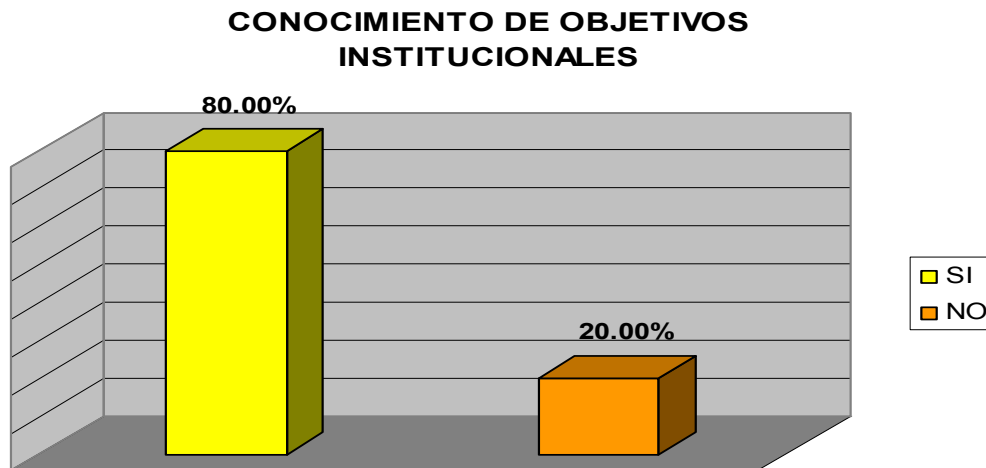
## 11. ¿Conoce los objetivos de la Corporación?

Objetivo:

Conocer si el personal tiene conocimientos sobre los objetivos que persigue la Corporación

Cuadro No.15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



### Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados manifestaron que conocen los objetivos de la Corporación de Municipalidad, lo cual puede aplicarse planificando las actividades con los municipios y revisando los logros periódicamente; hay un 20% que desconocen los mismos.

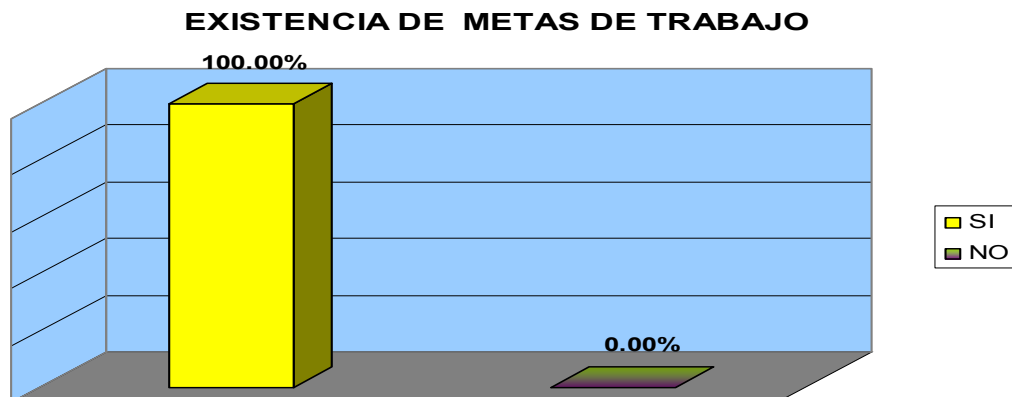
**12. ¿Existen metas de trabajo en la unidad a la que Pertenece?**

Objetivo:

Conocer si existen metas en la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

El 100% de los empleados encuestados indicaron que conocen las metas del trabajo para lograr los objetivos de la Unidad.

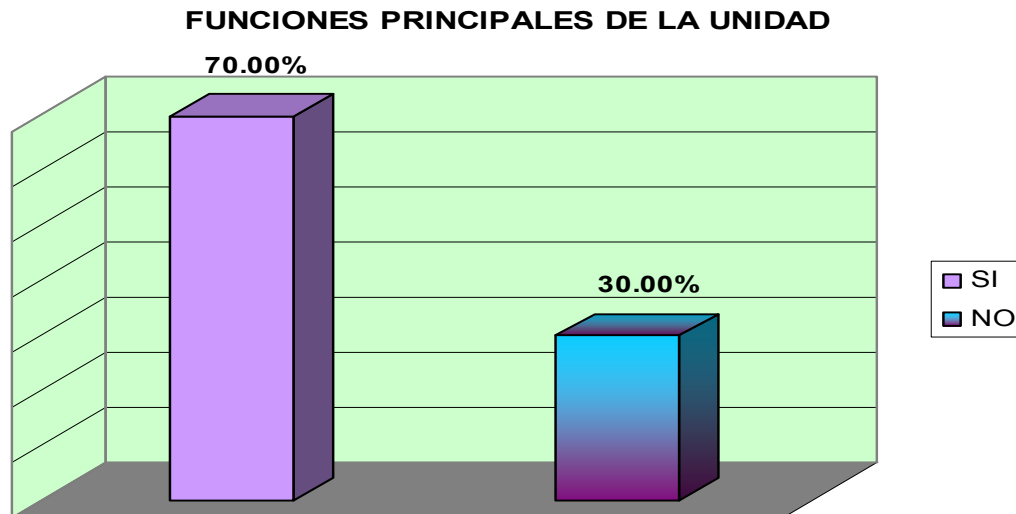
### 13. ¿Conoce las funciones principales de la Unidad?

Objetivo:

Saber si los empleados conocen las funciones principales de la Unidad

Cuadro No.17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70.00%
NO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### **Análisis e interpretación**

Del total de los empleados encuestados el 70% conocen las funciones de la Unidad, por la que están concientes de todo lo que se realiza en su Unidad; mientras que el 30% restante desconoce parcialmente.

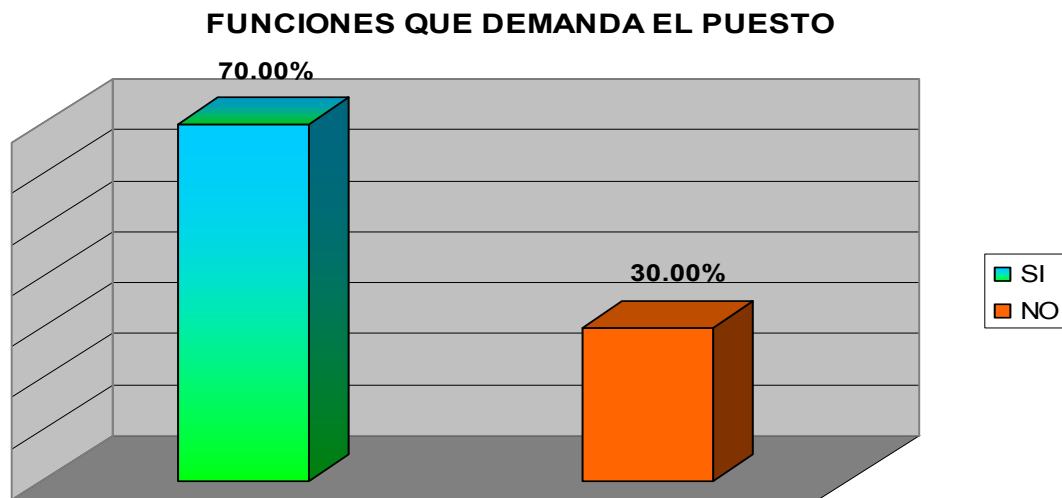
#### 14. ¿Conoce las funciones que demanda su puesto?

Objetivo:

Determinar si el personal conoce las funciones de su puesto de trabajo

Cuadro No.18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70.00%
NO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### **Análisis e interpretación**

Al consultar con los encuestados el 70% manifestaron tener identificado las funciones que demanda su puesto, lo que permite saber la responsabilidad que esto conlleva dentro de la unidad; por lo que es importante enfocarnos al 30% que manifiestan desconocer las funciones que requiere su puesto.

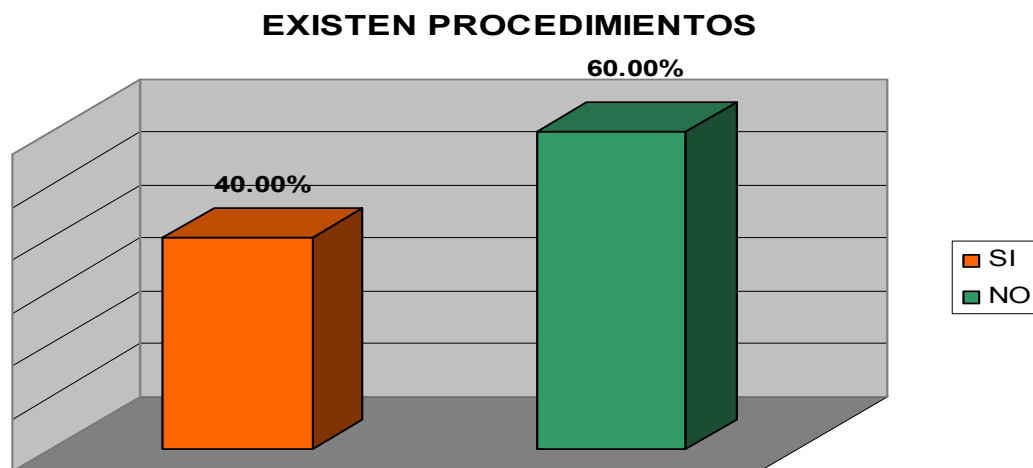
**15. ¿Existen procedimientos en la Unidad de Política-Gremial para atender las necesidades de las Municipalidades?**

Objetivo:

Determinar si en la Unidad de Política-Gremial existen procedimientos para atender las necesidades de los agremiados

Cuadro No.19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

Los resultados anteriores reflejan que el 40% del universo encuestado expresa que SI existen procedimientos que intervienen en la atención a las municipalidades; no obstante el resto que representa el 60% no tienen claro que existan procedimientos definidos para atender a los agremiados.

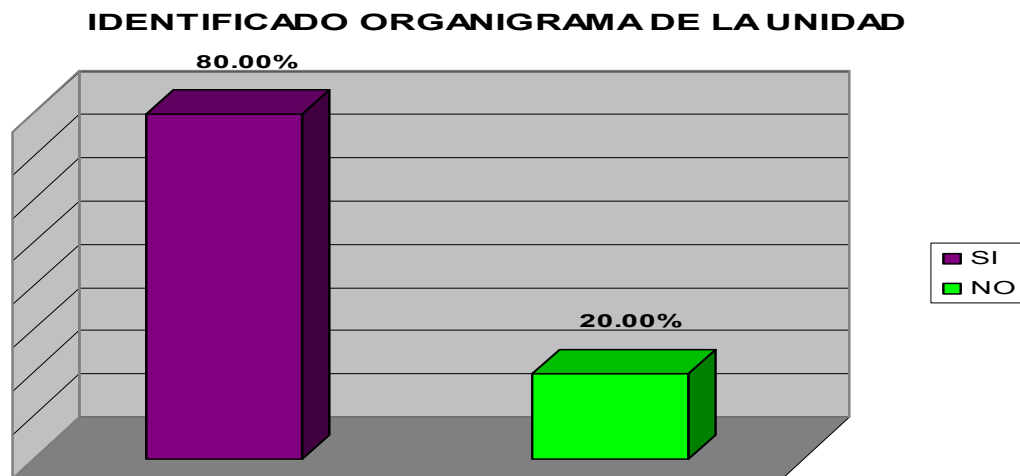
**16. ¿Tiene identificada en un organigrama la estructura de su Unidad?**

Objetivo:

Determinar si el empleado tiene identificada la estructura organizativa de su unidad

Cuadro No.20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

El 80% de los empleados encuestados saben de la representación grafica de su unidad y el 20% la desconoce.



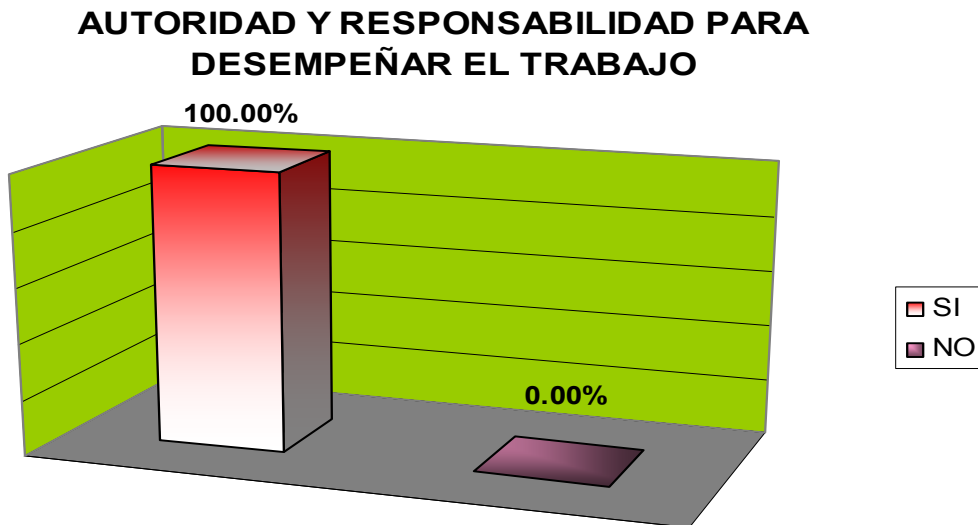
**17. ¿Considera que se le ha delegado la autoridad  
responsabilidad necesaria para desempeñar su trabajo?**

Objetivo:

Conocer si el empleado de la Unidad de Política-Gremial posee la autoridad y responsabilidad necesaria para realizar su trabajo

Cuadro No.21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

Según las respuestas obtenidas el 100% considera que la Corporación le ha otorgado autoridad y responsabilidad en lo que compete a su área de trabajo.

**18. ¿Tiene conocimiento sobre que es servicio al cliente?**

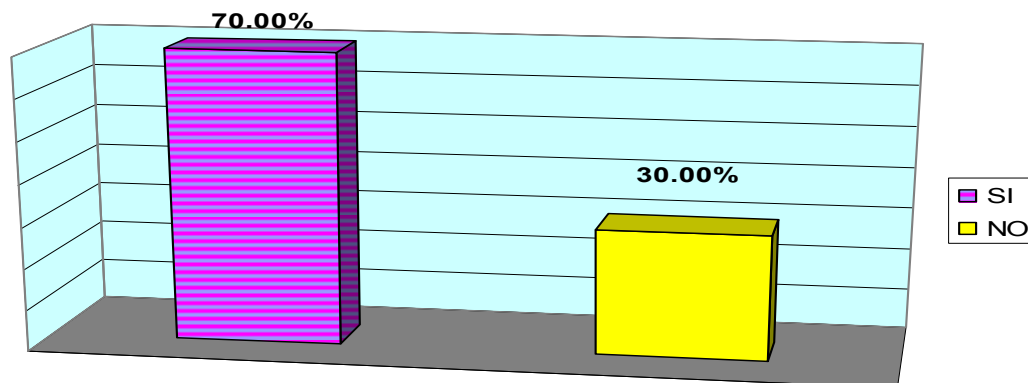
Objetivo:

Saber si los empleados tienen conocimiento sobre que es servicio al cliente

Cuadro No.22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70.00%
NO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%

**CONOCIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE**



**Análisis e interpretación**

Los resultados indican que el 70% de los encuestados tienen la idea de que es servicio al cliente, adquirido mediante capacitación dada por la Corporación y el resto del universo encuestado que es el 30% no tiene claro en que consiste dicho término.

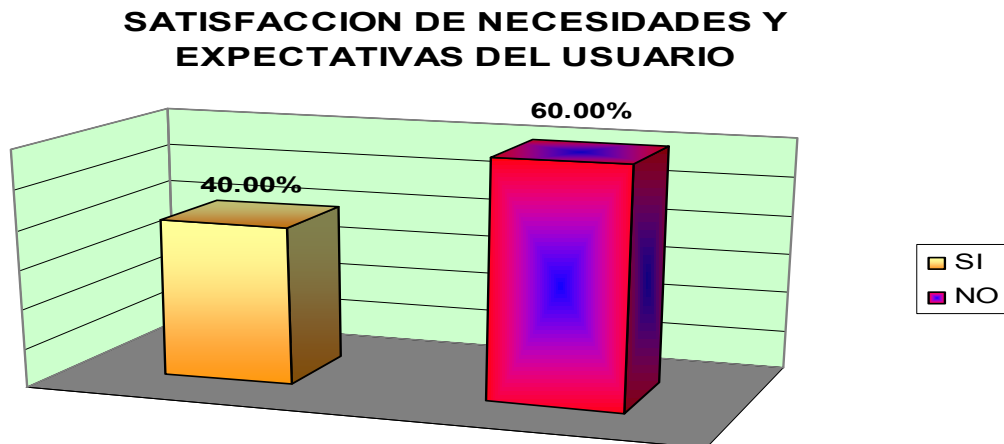
**19. ¿Los servicios ofrecidos por la Unidad de Política-Gremial satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios?**

Objetivo:

Determinar si los empleados consideran que los servicios que se brindan satisfacen las expectativas de los usuarios

Cuadro No.23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

Un 40% opina que los servicios que se brindan satisfacen las expectativas de los usuarios, puesto que la atención a los municipios va siempre en función de la agenda gremial que es el reflejo de las necesidades de los municipios; siendo el porcentaje más alto de 60% de los encuestados manifestaron que los servicios NO cubren las necesidades y expectativas dado que las municipalidades demandan mayor presencia en los municipios.

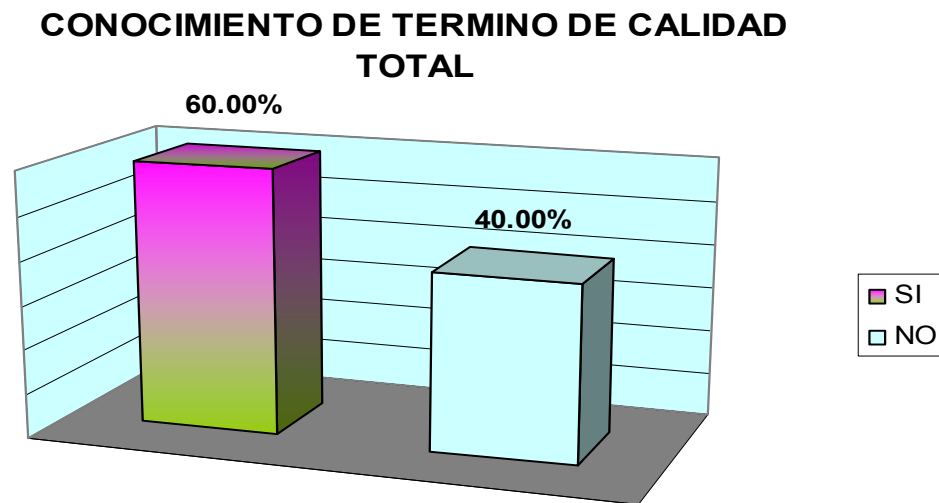
## 20. ¿Conoce el término de calidad total?

Objetivo

Determinar si los empleados tienen conocimiento básico del término calidad total.

Cuadro No 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



### Análisis

El 70% de los empleados conocen el termino de calidad total, pero hace falta que el restante 30% conozcan el término y mas importante es que lo lleguen a implementar en su trabajo y tomen la filosofía de la calidad como suya.

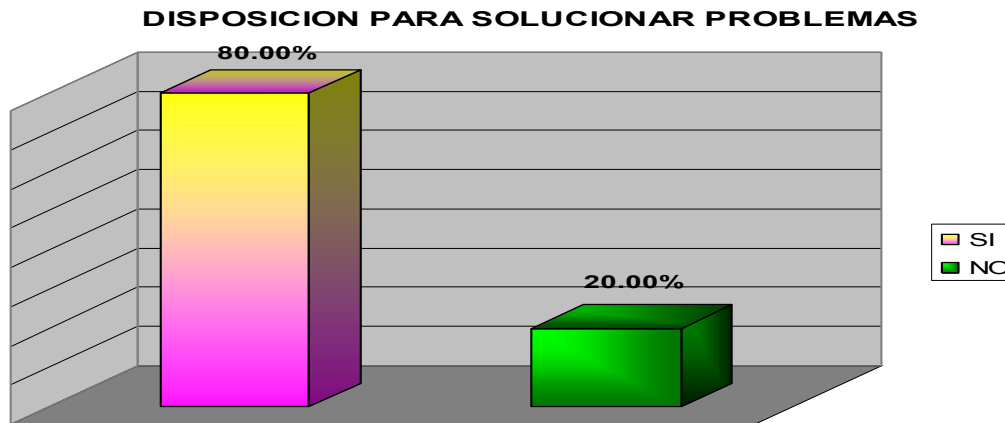
**21. ¿Posee disposición para solucionar los problemas a quien le brinda sus servicios la Unidad?**

Objetivo:

Conocer si los empleados tienen la disposición para solucionar los problemas a las Municipalidades

Cuadro No.25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

El 80% opina tener una actitud positiva y proactiva. Mientras que solo un 20% considera que la actitud muchas veces es negativa y apática.

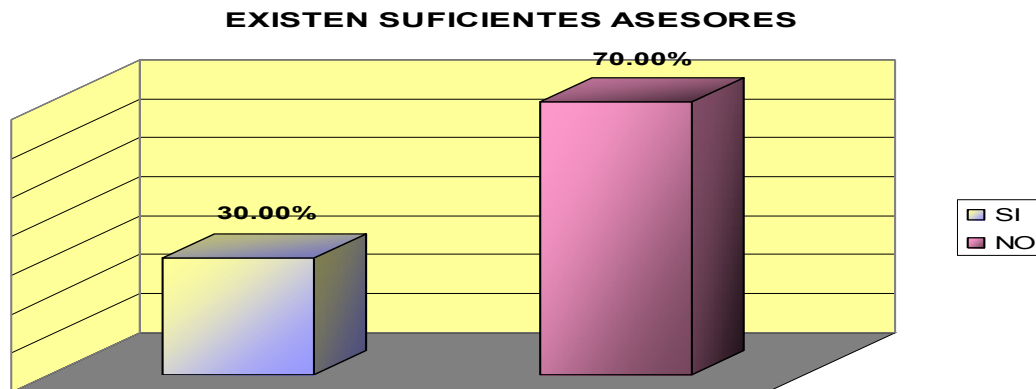
**22. ¿Cree que la Unidad de Política-Gremial dispone de suficientes Asesores para brindar los servicios a las Municipalidades?**

Objetivo:

Identificar si existen en la Unidad de Política-Gremial un número adecuado de Asesores para brindar los servicios a las Municipalidades.

Cuadro No.26

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30.00%
NO	7	70.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

Del total de encuestas realizadas un 30% manifiesta que SI es suficiente con el personal que actualmente hay. Mientras que el 70% opina que NO se cuenta con suficientes asesores para cubrir la demanda de los municipios.

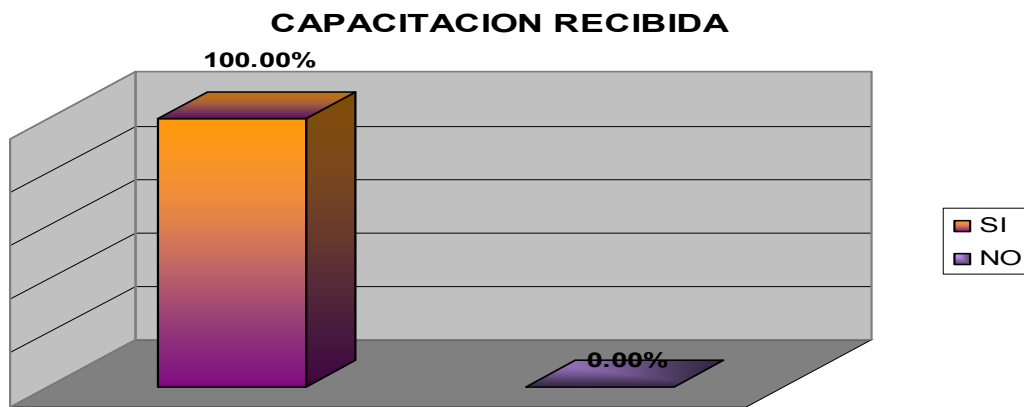
**23. ¿Durante la trayectoria de trabajo en esta Institución, ha recibido algún tipo de capacitación?**

Objetivo:

Conocer si los empleados de la Unidad de Política-Gremial han recibido capacitación para el desempeño de sus labores

Cuadro No.27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

De acuerdo a la presente investigación, el resultado indica que el 100% del personal de la Corporación recibe capacitación. Asimismo mencionaron que esto les permite adquirir experiencia con la aplicación en la práctica.

## 24. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

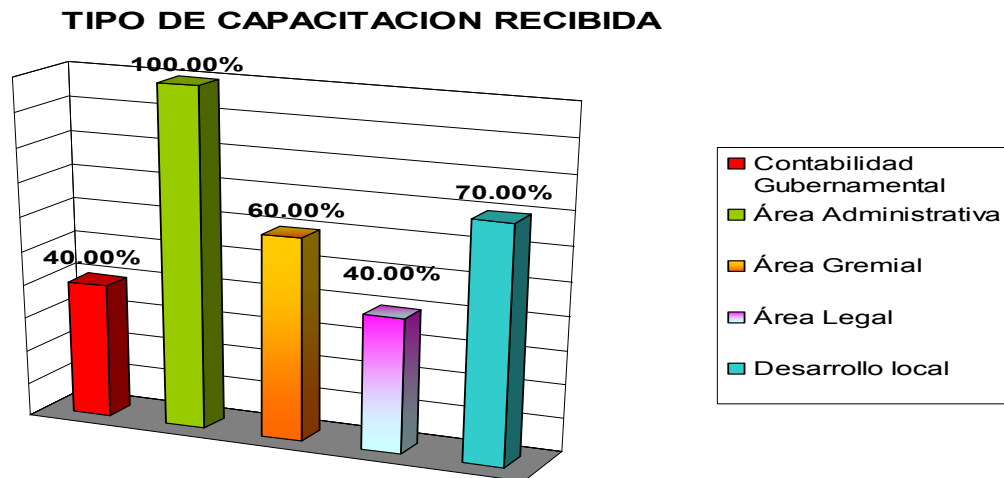
Objetivo:

Conocer que tipos de capacitación ha recibido el personal de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.28

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contabilidad Gubernamental	4	40.00%
Área Administrativa	10	100.00%
Área Gremial	6	60.00%
Área Legal	4	40.00%
Desarrollo local	7	70.00%

n = 10



### **Análisis e interpretación**

El 40% de los encuestados han recibido capacitación en el contabilidad gubernamental, el 100% en Área administrativa, un 60% en el Área Gremial, otro 40% en el Área legal y un 70% en desarrollo local.



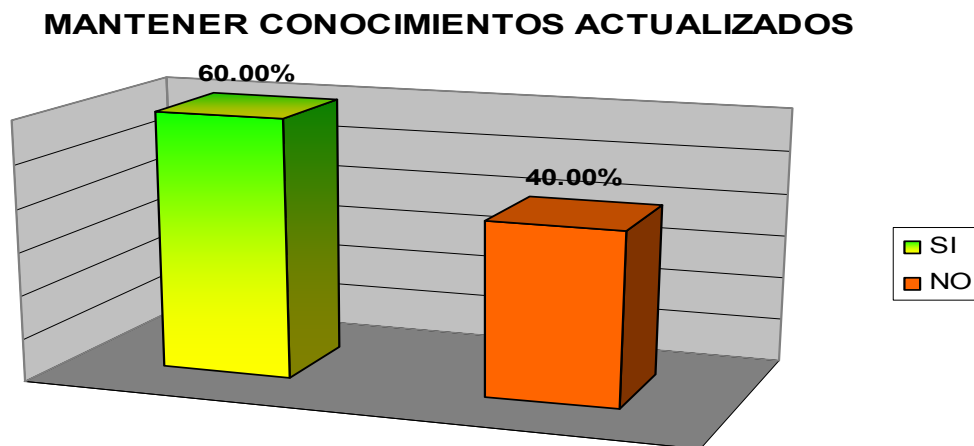
**25. ¿Considera que la Institución se interesa por mantener sus conocimientos de acuerdo con los avances tecnológicos?**

Objetivo:

Conocer si los empleados consideran que la Institución tiene interés por mantener sus conocimientos conforme a los avances tecnológicos

Cuadro No.29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

El 60% de los encuestados manifestaron que COMURES tiene el interés de mantener los conocimientos de acuerdo a los avances tecnológicos, sin embargo hay un 40% que opina en la necesidad de temas específicos en el área gremial.

**26. ¿Se siente motivado para realizar sus labores?**

Objetivo:

Determinar si el personal de la Unidad de Política-Gremial se siente motivado para desempeñar sus funciones

Cuadro No.30

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70.00%
NO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

Del total de los encuestados un 70% admite realizar con entusiasmo y motivación su trabajo, siendo un 30% que manifiesta no estar motivado, por lo que se debe de trabajar en esta área para optimizar su desempeño.

## 27. ¿De qué forma es motivado actualmente?

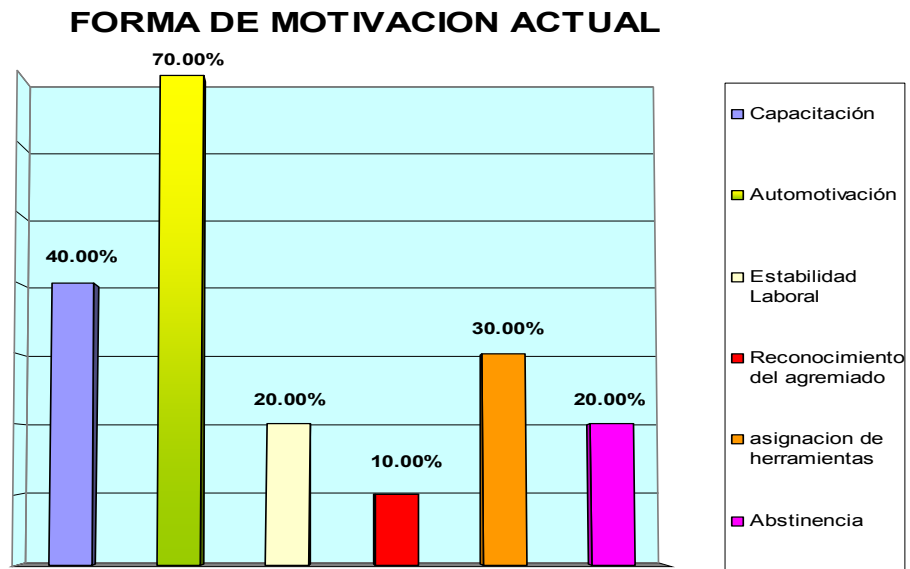
Objetivo:

Determinar cómo se motiva al personal de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	4	40.00%
Automotivación	7	70.00%
Estabilidad Laboral	2	20.00%
Reconocimiento del agremiado	1	10.00%
Asignación de herramientas	3	30.00%
Abstinencia	2	20.00%

n = 10



### Análisis e interpretación

La población encuestada contestó que existen formas de motivación en la Corporación los cuales se presentan según el orden de importancia establecido por los encuestados. Un 40% que considera la capacitación como la oportunidad de crecer, le

sigue 70% afirma que la Auto motivación es fundamental como profesionales, un 20% opina que el tener estabilidad laboral contribuye a motivar al personal, un 10% considera el reconocimiento del agremiado ayuda a realizar mejor su labor, luego un 30% manifestó que el contar con herramientas adecuadas para realizar sus actividades les motiva; finalizando con un 20% que se abstuvo de opinar.

## 28. ¿Cómo le gustaría ser motivado?

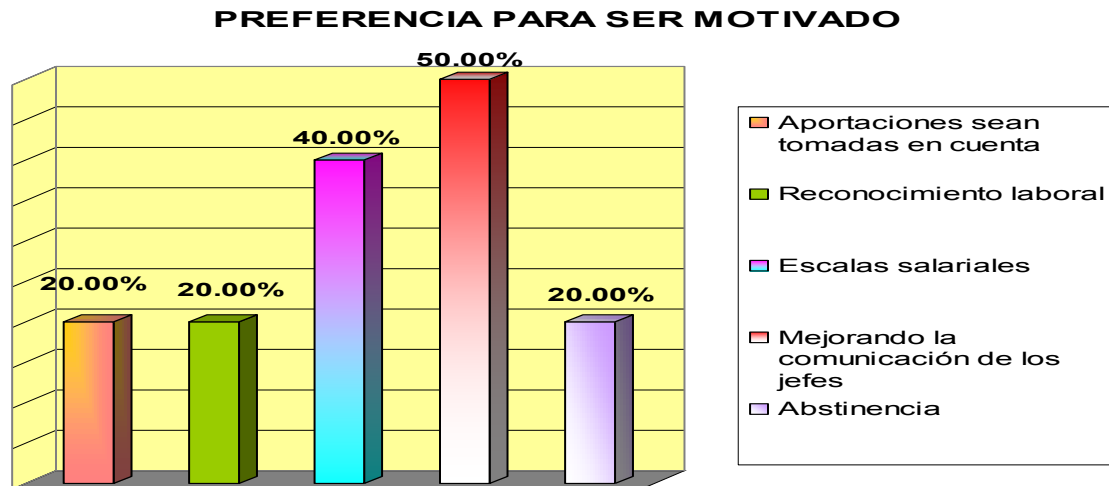
Objetivo:

Identificar la manera mas adecuada para motivar al personal de la Unidad de Política-Gremial.

Cuadro No.32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aportaciones sean tomadas en cuenta	2	20.00%
Reconocimiento laboral	2	20.00%
Escalas salariales	4	40.00%
Mejorando la comunicación de los jefes	5	50.00%
Abstinencia	2	20.00%

n = 10



### Análisis e interpretación

La población encuestada contestó que prefieren las siguientes formas de motivación en la Corporación, las cuales se presentan según el orden de importancia establecido por los encuestados. Un 20% que las aportaciones sean tomadas en cuenta, en el mismo

porcentaje reconocimiento laboral; un 40% opinó que las escalas salariales eran la manera mas adecuada para mantener motivado al personal; también hay un 50% que manifiesta que el tener una mayor comunicación con las jefaturas les permitiría obtener mejores resultados en sus actividades, finalizando con un 20% de abstinencia.

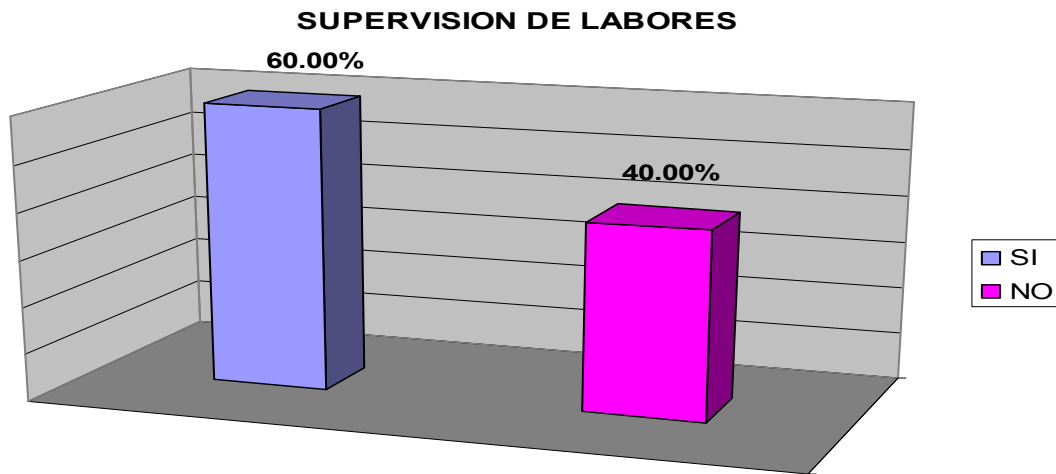
## 29. ¿Le supervisan sus labores?

Objetivo:

Identificar si al personal de la Unidad de Política-Gremial le son supervisadas sus labores

Cuadro No.33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



### Análisis e interpretación

Existe un 60% de los encuestados que le supervisan sus labores y el 40% dijo que no. De acuerdo a los datos, en la Unidad a la mayoría de empleados les supervisan sus labores, es importante considerar que por las diferentes actividades que tiene la jefatura se descuidan algunos detalles y no se les controla como realizan su trabajo.

### 30. ¿Cada cuanto tiempo es supervisado?

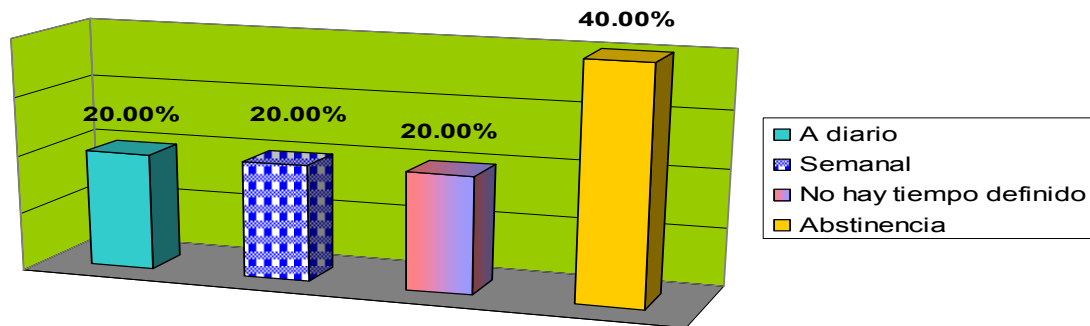
Objetivo:

Determinar cada cuánto tiempo se supervisa al personal de la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A diario	2	20.00%
Semanal	2	20.00%
No hay tiempo definido	2	20.00%
Abstinencia	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%

#### TIEMPO DE SUPERVISIÓN



#### Análisis e interpretación

De acuerdo a la información obtenida de los sujetos investigados se verificó que hay un 20% que coinciden es a diario; un 20% que es semanal; un 20% no hay tiempo definido para la supervisión de actividades, puesto que constantemente se informan sobre los avances que se tienen en las mismas; y un 40% que se abstuvo de opinar.



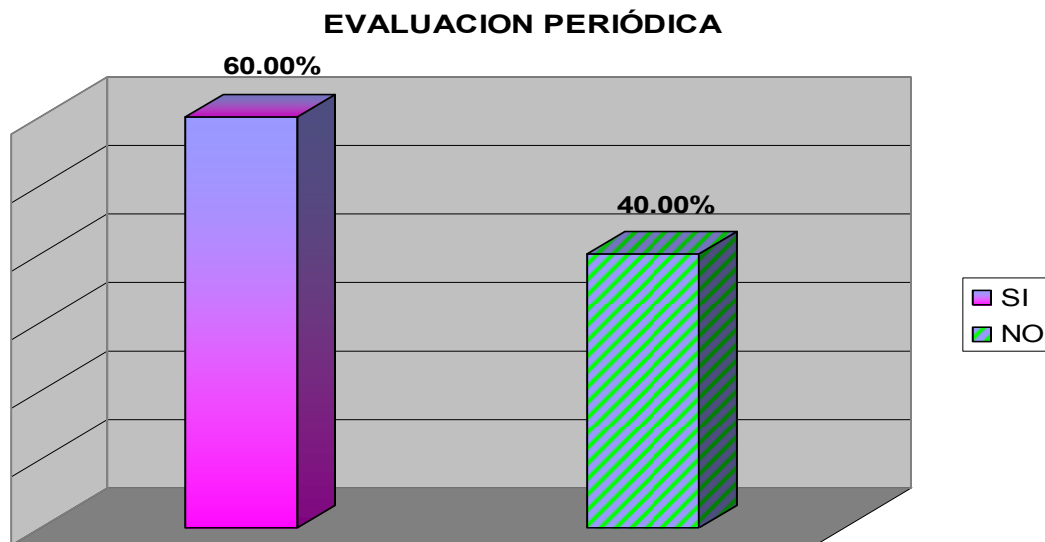
### 31. ¿Es evaluado periódicamente?

Objetivo:

Conocer si al personal de la Unidad de Política-Gremial se le realiza evaluación del desempeño

Cuadro No.35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



#### **Análisis e interpretación**

El 60% de los encuestados afirma que SI se realizan evaluaciones del desempeño en base a resultados y un 40% respondió que NO realizan evaluaciones del desempeño de trabajo.

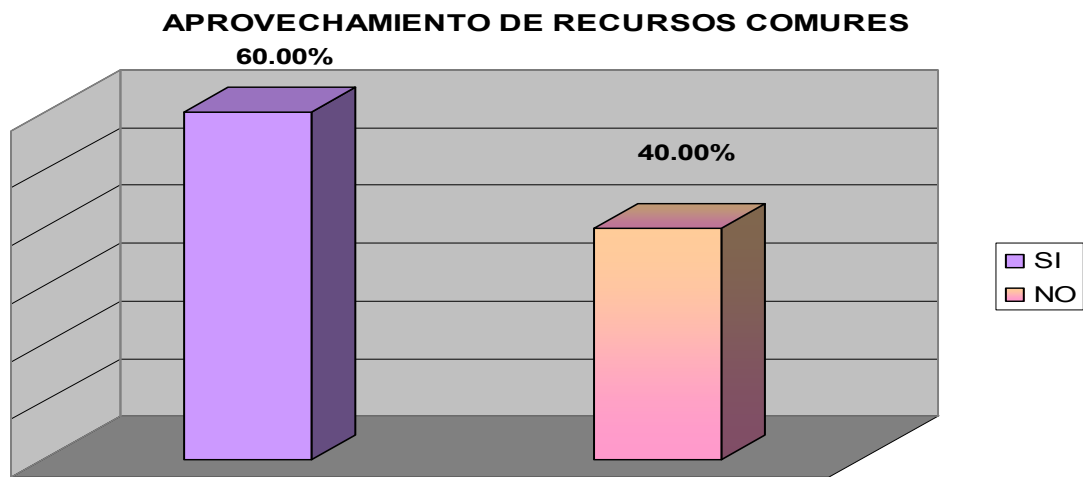
32. ¿Considera que la Corporación aprovecha al máximo los recursos humanos, material-técnicos y financieros, que posee?

Objetivo:

Indagar sobre la opinión de los empleados acerca del aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Unidad de Política-Gremial

Cuadro No.36

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	10	100.00%



**Análisis e interpretación**

El 60% de los encuestados que es la mayor parte de los empleados considera que la Unidad aprovecha al máximo sus recursos y el 40% opina lo contrario.

**33. ¿Qué sugerencias podría recomendar, a fin de mejorar la prestación de servicios en la Unidad de Política-Gremial?**

Objetivo:

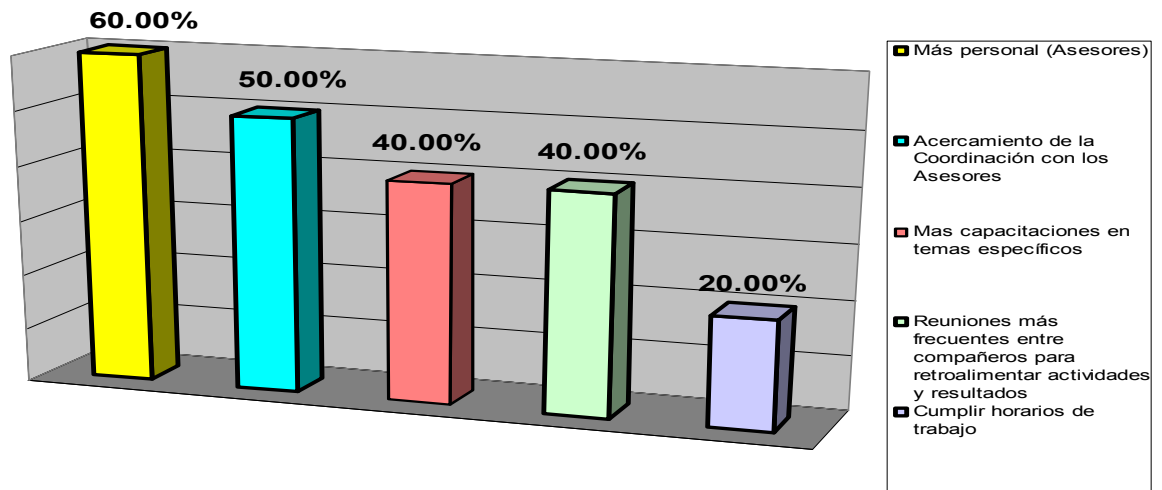
Conocer qué sugieren los empleados para mejorar los servicios que proporcionan

Cuadro No.37

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más personal (Asesores)	6	60.00%
Acercamiento de la Coordinación con los Asesores	5	50.00%
Mas capacitaciones en temas específicos	4	40.00%
Reuniones más frecuentes entre compañeros para retroalimentar actividades y resultados	4	40.00%
Cumplir horarios de trabajo	2	20.00%

n = 10

**Sugerencia para mejorar la prestación de servicios**



**Análisis e interpretación**

Un 60% de los encuestados, indican que necesitan un mayor número de asesores para dar el servicio al agremiado; un 50% considera

que se requiere buscar mecanismo que les permita tener un mayor acercamiento con la Coordinación, asimismo un porcentaje del 40% opinan que se requiere mas capacitaciones en temas específico, igual porcentaje indico que necesitan reuniones frecuentes entre compañeros para retroalimentar actividades y resultados, siendo la alternativa "cumplir horarios de trabajo" la de menor porcentaje con un 20%.

**34. ¿Qué opina de la investigación que el grupo de tesis está realizando en la Unidad de Política-Gremial?**

Objetivo:

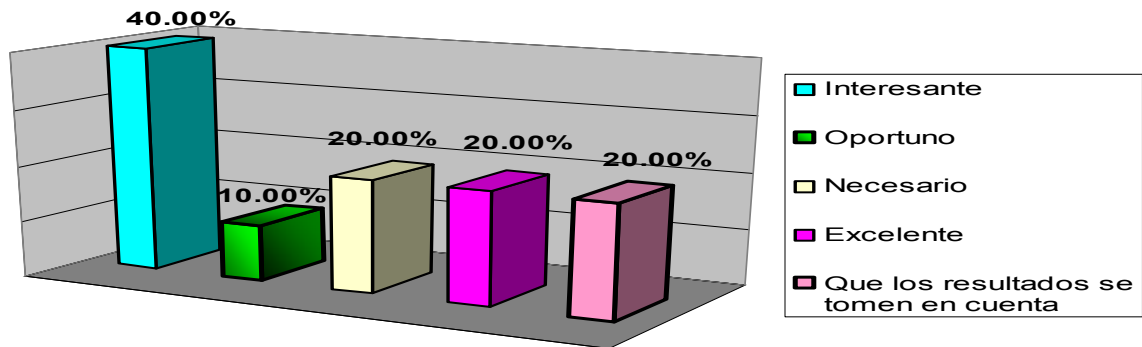
Conocer la opinión de cada uno de los empleados de la Unidad de Política-Gremial con respecto a la investigación

Cuadro No.38

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interesante	4	40.00%
Oportuno	1	10.00%
Necesario	2	20.00%
Excelente	2	20.00%
Que los resultados se tomen en cuenta	2	20.00%

n = 10

**OPINION SOBRE LA INVESTIGACION**

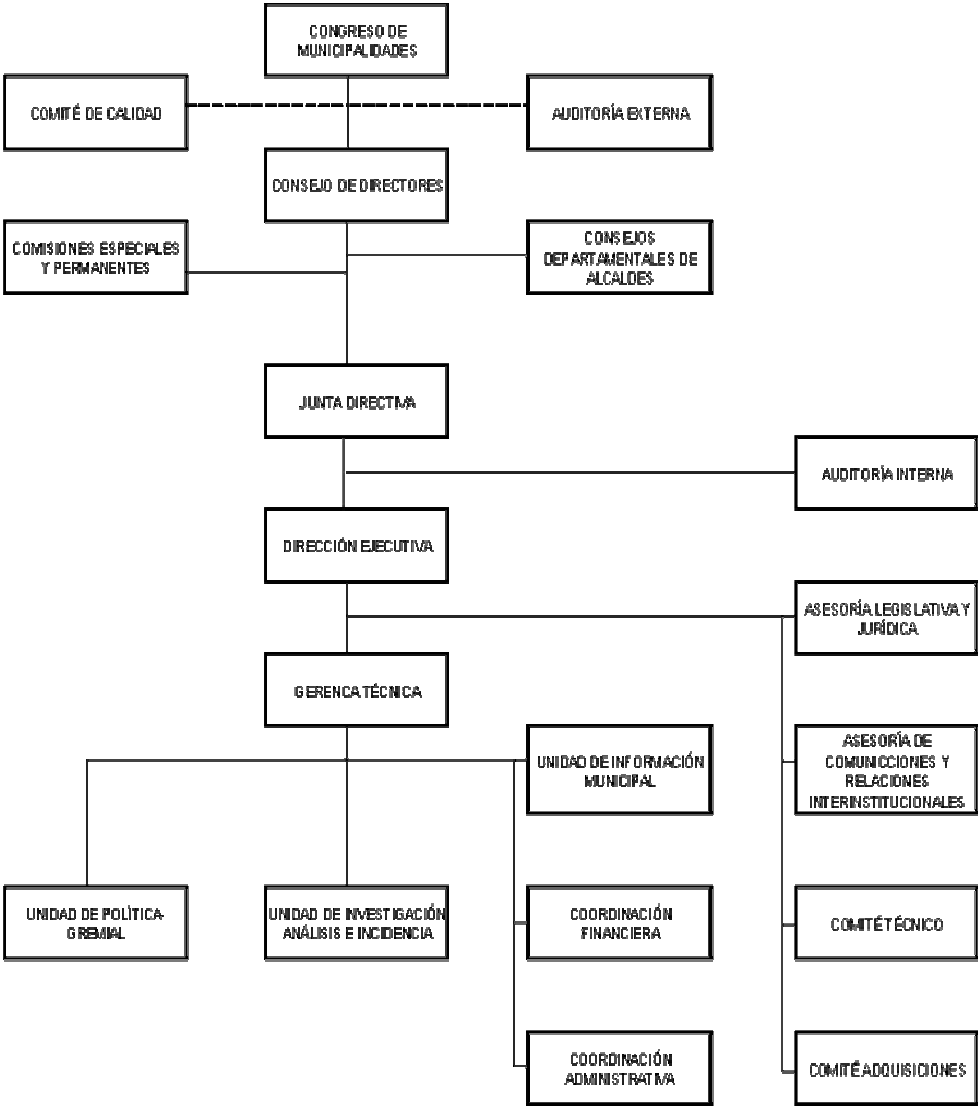


**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados, el 40% respondieron que es interesante este tipo de investigaciones por los resultados que refleje, un 10% contestó que el trabajo era oportuno, un 20% manifestó que es necesario saber como se esta trabajando, al igual otro 20% opinó de excelente el apoyar estas investigaciones de la universidad y el restante 20% afirmó que los resultados sean tomados por la Corporación.

ANEXO V  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
PROPUESTA PARA LA CORPORACIÓN  
DE MUNICIPALIDADES DE LA  
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Estructura Organizativa propuesta para la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)



Elaborado por:  
 Grupo de investigación  
 Julio 2007

**ANEXO VI**  
**EMPRESAS**  
**CONSULTORAS**



## **Empresas Consultoras de San Salvador**

Estas son algunas de las empresas que se dedican a proporcionar servicios de consultaría en Calidad Total y formación de personal, entre otros:

### **Consulta Empresarial**

Tel. : 2283-1980

Fax. : 2283-1981

E-Mail: [info@consulta.biz](mailto:info@consulta.biz)

Web : [www.consulta.biz/servicios.htm](http://www.consulta.biz/servicios.htm)

### **Adepro**

3 Cl. Pte. Y 79 Av. Nte. Condominio Las Alquilerias local No. 203  
Col. Escalón, S.S.

Telefax: 2211-5822 y 2211-5823

E-Mail : [Consultores@adepro.biz](mailto:Consultores@adepro.biz)

Web : [www.adepro.biz/espanol.php](http://www.adepro.biz/espanol.php)

### **Xperto Consulting, El Salvador**

Web: [www.xpertoconsulting.com/](http://www.xpertoconsulting.com/)

### **Quality Improvent de El Salvador**

Web: [www.svqi.com/index.htm](http://www.svqi.com/index.htm)

**ANEXO VII  
FORMULARIO  
DE INFORMACIÓN  
DEL EMPLEADO**

**Unidad de Política-Gremial**  
**Formulario de información del empleado**

<b>Especialización Funcional</b>	
Cargo Actual:	
Cargo Anterior:	
Sueldo:	
<b>Factores Personales</b>	
Edad:	
Domicilio:	
Estado Civil:	
Hijos:	
<b>Educación</b>	
Nivel Académico:	
Especialización:	
<b>Desempeño</b>	
Capacidad de Ascenso	
Desempeño Actual	
Puntos Fuertes	
Puntos Débiles	
<b>Objetivos</b>	
Preferencias laborales:	
Aspiraciones:	

**ANEXO VIII  
FORMULARIO  
DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO**

**Unidad de Política-Gremial**  
**Formulario de evaluación del desempeño**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso : \_\_\_\_\_

Jefe inmediato : \_\_\_\_\_

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN
	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
1	Se interesa en orientar al usuario	
2	Aplica correctamente los procedimientos de trabajo	
3	Presta atención a las necesidades de los usuarios	
4	Brinda una buena atención al usuario	
	<b>RESPONSABILIDADES</b>	
1	Cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo	
2	Muestra interés en lograr los objetivos de su cargo	
3	Ejecuta tareas adicionales a las de su jornada	
4	Muestra iniciativa propia	
	<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	
1	Organiza bien su tiempo	
2	Coordina las actividades a desarrollar	
3	Distribuye el trabajo en una forma adecuada	
4	Es habitualmente organizado y oportuno en su trabajo	
	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES</b>	
1	Cumple las políticas, normas e instrucciones dadas	
2	Cumple con los horarios de trabajo establecidos	
3	Es disciplinado para el desempeño de sus labores	

	<b>DISCRECIÓN</b>	
1	Es reservado en el manejo de la información	
2	Es prudente con el manejo de la información confidencial de la institución	
3	Tiene ética profesional	
	<b>RELACIONES LABORALES</b>	
1	Tiene buena relación con su jefe inmediato	
2	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	
3	Brinda a los usuarios la atención adecuada	
4	Se ha quejado el usuario por el trato que brinda	
5	Presenta o mantiene una actitud positiva	
6	Inspira confianza y seguridad a los demás	
	<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	
1	Cuida su apariencia	
2	Normalmente está presentable	

#### Tabla de Valoración

FACTOR	A	B	C	D
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1	2	3	4
CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES	1	2	3	4
DISCRECIÓN	1	2	3	4
RELACIONES LABORALES	1	2	3	4
PRESENTACIÓN LABORAL	1	2	3	4

#### Clasificación por puntaje

EXCELENTE	DE 23 A 28 PUNTOS
MUY BUENO	DE 17 A 22 PUNTOS
BUENO	DE 11 A 16 PUNTOS
INSATISFACTORIO	MENOS DE 10 PUNTOS



# ANEXO IX DIPLOMA





*La Unidad de Política-Gremial de la Corporación de  
Municipalidades de la República de El Salvador*

*Otorga el presente*

*DIPLOMA*

*A:*

---

*Por haber participado en el Seminario:*

*Modelo de Calidad Total para promover la eficiencia de los servicios*

*Entregado en el mes de \_\_\_\_\_, del año Dos mil \_\_\_\_\_*

---

*Coordinador Administrativo*

---

*Facilitador*

---

*Coordinadora de la Unidad*