

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL  
APLICADO A LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO  
FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
ILOPANGO, QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LOS SERVICIOS  
REQUERIDOS POR LOS USUARIOS.

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

CECILIA CAROLINA GUTIERREZ CORDOVA  
MELLISA BETZABE MARTINEZ MOLINA

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MARZO, 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

## **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

**Coordinador de Seminario** : Lic. Rafael Arístides Campos  
**Docente Observador** : Lic. Jaime Alfredo Ramos Telule  
**Docente Director** : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Marzo, 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme el maravilloso don de la vida gracias a tu bendición he podido culminar este proyecto de superación, a mi madre que a su esfuerzo infinito para salir adelante, por que siempre estuvo a mi lado y de no haber sido por su apoyo incondicional no hubiese sido posible llegar hasta este momento de éxito en mi vida, a mi papá que siempre ha sido una luz en mi vida, un ángel que me acompañó espiritualmente a mi amiga y compañera Mellisa por depositar su confianza y tolerancia en mí, para realizar este trabajo de investigación al Docente Director y Observador por transmitirnos conocimientos que sin su valiosa colaboración no hubiese sido posible el logro de este éxito y finalmente a la Familia Cuccagna, Hermanas de la Sagrada Familia familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron al logro de esta meta.

**Carolina Gutiérrez**

Agradezco en primer lugar a Dios que me ha dado todo, a mi amado padre José Luis de Jesús por la culminación de este trabajo, ya que por él y para él son todos los logros en mi vida. A mi madre, que tanto quiero, que me motivó en todo momento y me apoyó incondicionalmente. A mis hermanas por el apoyo y la motivación que me brindaron. También agradezco a mi compañera Carolina, ya que juntas pudimos realizar este logro. A mis amigos cercanos que comparten mis satisfacciones y que directa o indirectamente contribuyeron para alcanzar esta meta. A mis asesores por la paciencia que mostraron en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

**Mellisa Martínez**

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE ILOPANGO.</b>	
<b>ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPCTUALES SOBRE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL.</b>	
A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO	1
1. UBICACIÓN GEOGRAFICA	2
2. DIVISION POLITICA - ADMINISTRATIVA	2
3. VIAS DE COMUNICACIÓN	3
4. POBLACION	3
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO Y EN PARTICULAR DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES	4
1. ADMINISTRACION	4
2. MISION	4
3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	5
4. VALORES	6
5. PRINCIPIOS	7
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL	9
7. SERVICIOS QUE PRESTA	10
8. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS	10

9. MARCO LEGAL	11
10. DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	13
10.1 SERVICIOS	14
11. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES	14
11.1 SERVICIOS	16
C. SERVICIOS	17
1. CONCEPTOS	17
2. CARACTERÍSTICAS	18
3. CALIDAD EN EL SERVICIO	18
4. ATRIBUTOS DEL SERVICIO	19
D. USUARIOS	22
1. CONCEPTOS	22
2. CLASIFICACIÓN	22
3. SATISFACCIÓN AL USUARIO	23
E. ASPECTOS SOBRE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL	23
1. EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD	23
2. FILOSOFOS DE LA CALIDAD	26
3. CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL	29
4. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL	30
5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL	31
6. CARACTERISTICAS DE LA CALIDAD	32
7. ESENCIA DE LA CALIDAD TOTAL	32
8. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL	33
9. PROCESO PARA MEJORAR LA CALIDAD	36

10. DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD	43
10.1 CONCEPTOS	43
10.2 OBJETIVOS	44
10.3 METODOLOGIA	44
11. PROGRAMA	47
11.1 CONCEPTOS	47
11.2 ELEMENTOS	47
11.3 FASES	48
11.4 PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD	49
12. OTROS ENFOQUES GERENCIALES DE LA CALIDAD TOTAL	57
12.1 MEJORA CONTINUA	57
12.2 CERO DEFECTOS	58
12.3 CIRCULOS DE CALIDAD	59
 <b>CAPITULO II.</b>	
 <b>DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES PRESTADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA DE ILOPANGO.</b>	
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
1. GENERAL	63
2. ESPECIFICOS	63
B. HIPOTESIS	64
1. GENERAL	64
2. ESPECIFICAS	64
C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	65

1. METODO DE LA INVESTIGACION	65
1.1 METODO INDUCTIVO	65
1.2 ANALISIS	66
1.3 SINTESIS	66
2. FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA Y SECUNDARIA	66
2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	66
2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	67
3. UNIVERSO Y MUESTRA	67
3.1 UNIVERSO	67
3.2 MUESTRA	68
4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION	69
4.1 OBSERVACIÓN	70
4.2 ENTREVISTA	70
4.3 ENCUESTA	70
4.4 CENSO	71
5. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
6. DETERMINACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS	72
7. ALCANCES Y LIMITACIONES	74
D. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LA PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES BRINDADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES	77
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	77
1.1 PLANEACION	77

1.2 ORGANIZACIÓN	80
1.3 DIRECCION	84
1.4 CONTROL	85
2. SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIOS	87
E. CONCLUSIONES	91
F. RECOMENDACIONES	93
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL</b>	
<b>APLICADO A LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	
<b>Y CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA</b>	
<b>MUNICIPAL DE ILOPANGO, QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LOS</b>	
<b>SERVICIOS REQUERIDOS POR LOS USUARIOS</b>	
A. MISION	96
B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA	96
1. GENERAL	96
2. ESPECIFICOS	97
C. VISION	97
D. CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACION	97
E. RESPONSABILIDAD PARA LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA	99
1. ORGANIGRAMA PARA LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA	99
F. CONTENIDO PROGRAMATICO	106
1. METODOLOGIA	106
2. COMPONENTES	109
G. MODULOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL	113



1. COMPONENTE I: EDUCACIÓN PARA EL PERSONAL EJECUTIVO Y DIRECTIVO	113
1.1 MODULO I: ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR SERVICIOS	114
1.2 MODULO II. FACTORES QUE FACILITAN LAS MEJORAS CONTINUAS	116
1.3 MODULO III. 14 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	118
1.4 MÓDULO IV. MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	120
2. COMPONENTE II: EDUCACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES	123
2.1 MODULO I. ATRIBUTOS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS	124
2.2 MODULO II. CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD TOTAL	126
2.3 MODULO III. SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS	128
2.4 MODULO IV. MEDICIÓN DE LA CALIDAD	130
H. CONTROL Y EVALUACION DEL PROGRAMA	132
1. CONTROL	132
2. EVALUACION	133
I. RETROALIMENTACION PARA EL PROGRAMA	134
1. PLAN DE RECONOCIMIENTO	134
2. INICIO DEL NUEVO CICLO DE CALIDAD TOTAL	135
J. PLAN DE IMPLEMENTACION	136

1. RECURSOS	136
1.1 HUMANOS	136
1.2 MATERIALES Y TECNICOS	137
1.3 FINANCIEROS	138
2. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD	
TOTAL	138
2.1 PRESUPUESTOS PARCIALES	138
2.2 PRESUPUESTO GLOBAL	142
3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE	
ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL	143

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## RESUMEN

La calidad total en las empresas es cada vez más importante como resultado de la necesidad de satisfacer necesidades de los clientes y cumplir con requisitos de los productos o servicios.

En las instituciones de servicios determinar la calidad es aún un poco más complejo ya que a diferencia de los productos los servicios no tienen características tangibles. La calidad en el servicio es la condición en la cual el cliente esta totalmente satisfecho y todos en la organización están haciendo las cosas correctas en la forma correcta. Es necesario comprender que es el cliente el que tiene que determinar el nivel de calidad del servicio, no la empresa, es quien tiene la última palabra.

Para la comprensión de la Administración de la Calidad Total es importante tomar en cuenta que es un proceso de cambios continuos e incrementales y es a largo plazo, se requiere de un programa que guíe este proceso así como la participación de todo el personal involucrado.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se presenta el informe final de la investigación titulada: Propuesta de un Programa de Administración de Calidad Total aplicado a los Departamentos de

Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango, que contribuya a eficientizar los servicios requeridos por los usuarios.

Para llevar a cabo la investigación se realizó un diagnóstico de la calidad de los servicios municipales en el cual se determinaron los atributos de estos que fueron consultados con los usuarios a través de técnicas de recolección de información, como lo es la encuesta, debido a que es la opinión de los usuarios la que determina la calidad de los servicios.

Finalmente la realización de la investigación permitió la elaboración de la Propuesta de un Programa de Administración de Calidad Total con la que se pretende ayudar a los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes, de la Alcaldía Municipal de Ilopango, a mejorar de forma sistemática la calidad de los servicios y cumplir con las expectativas de los usuarios.

## INTRODUCCION

Las Instituciones de Administración Pública, incluidos los Gobiernos Municipales, se han caracterizado en el pasado por restarle importancia a la calidad de los servicios que brindan. Esto debido a su naturaleza es decir por que estas Instituciones no tienen fines de lucro.

Para cambiar la imagen que por mucho tiempo se ha tenido de los servicios públicos, es necesario efficientizarlos a través de la implementación de la Administración por calidad total que es esencialmente un programa de cambio continuo e incrementables.

Es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación en la Alcaldía Municipal de Ilopango, específicamente en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar, que son los que mayor afluencia de usuarios tienen cotidianamente.

Se presenta en el primer capítulo generalidades del municipio de Ilopango así como aspectos teóricos y conceptuales sobre la Administración de la Calidad Total que proporcionan la base para llevar a cabo la investigación. Se incluye también ciertos aspectos sobre los servicios y usuarios, que son útiles para

comprensión del trabajo desarrollado.

El segundo capítulo contiene la investigación realizada en los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango, los objetivos e hipótesis que se plantearon; al igual que la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la calidad de los servicios municipales estudiados. Con base al diagnóstico realizado se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el tercer y último capítulo, se presenta la propuesta del Programa de Administración de Calidad para ser aplicado en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes que contribuya a eficientizar los servicios que los usuarios requieren. Dicho programa contiene su respectiva misión, visión así como sus objetivos.

La Administración de Calidad Total requiere de la educación y entrenamiento de todo el personal independiente del nivel jerárquico al que pertenezcan

Por lo cual el programa propuesto incluye los contenidos modulares que se impartirán con el propósito de que el personal

involucrado adquiera los conocimientos necesarios para administrar la calidad de los servicios municipales.

Finalmente en la propuesta se proporciona un Plan de Implementación que abarca los recursos que serán necesarios, los costos en que se incurrirá así como un cronograma para llevar a cabo el Programa de Administración de Calidad Total.

## **CAPITULO I.**

### **GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE ILOPANGO. ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPCTUALES SOBRE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL.**

#### **A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO**

El municipio de Ilopango es un pueblo pipil precolombino, fundado en 1543. Esta ciudad originalmente se denominaba San Cristóbal Xilopango que significa el lugar de la diosa de las espigas de maíz. En 1770 era un pueblo de la Parroquia de Tonacatepeque, perteneció al distrito de Apopa desde el 28 de Enero de 1865 al 17 de Marzo de 1892; al distrito de Tonacatepeque desde el 17 de Marzo de 1892 hasta el 28 de Abril de 1899; siendo a partir de esta fecha que por ley se incorporó al distrito de San Salvador, anexándose el Cantón Dolores Apulo que antes pertenecía a San Martín. Fue el 11 de Mayo de 1967 que le fue dado a Ilopango el titulo de villa y el título de Ciudad por Decreto Legislativo No 375 de fecha 29 de Junio de 1971, cuando fungía como alcalde Miguel Angel Tochez.

Geográficamente el municipio de Ilopango pertenece al Departamento de Zona Central a 9 Kilómetros de la Ciudad. Es el



único municipio del área metropolitana de San Salvador (AMSS) que posee un lago, un Aeropuerto y una amplia zona industrial (San Bartolo). Según la cantidad de población, Ilopango se ubica en el lugar número seis en el San Salvador y se localiza en el departamento y según su extensión, se ubica en el lugar número diez<sup>1</sup>.

### **1. UBICACIÓN GEOGRAFICA**

Limita al Norte con los municipios de Tonacatepeque y San Martín, al Oeste con el municipio de Soyapango, al Sur con los municipios de Santo Tomás y Santiago Texacuangos y al Este con el Lago de Ilopango.

### **2. DIVISION POLITICA - ADMINISTRATIVA**

Para su administración el municipio se divide en 4 sectores:

SECTOR ILOPANGO - SHANGALLO

SECTOR SAN BARTOLO

SECTOR SANTA LUCIA

SECTOR APULO

---

<sup>1</sup> Plan de Gestión Municipal 2006-2009 Alcaldía Municipal de Ilopango

Estos a su vez se dividen en colonias, comunidades, caseríos, lotificaciones y urbanizaciones, cuyo detalle se presenta así:

No	SECTOR	COLONIAS	COMUNIDADES	LOTIFICACIONES	TOTAL
01	ILOPANGO SHANGALLO	11	7	1	19
02	SAN BARTOLO	25	13	3	41
03	SANTA LUCIA	10	9	0	19
04	APULO	13	0	0	13
<b>TOTAL</b>		<b>59</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>92</b>

### 3. VIAS DE COMUNICACIÓN

Se comunica a través de la Carretera Panamericana hacia los municipios de Soyapango, San Salvador, y San Martín; por el Boulevard del Ejército, con San Salvador y Soyapango, y por la Autopista San Salvador San Miguel (Autopista de Oro) con los municipios de Apopa, Nejapa y Quezaltepeque.

### 4. POBLACION

Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) para el año 2006, se estima que la población de Ilopango asciende a los 145,957 habitantes así

como una tasa de crecimiento anual entre el año 2003 y 2006 del 2.5%.

**B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO Y  
EN PARTICULAR DE LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL  
ESTADO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES.**

**1. ADMINISTRACION DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO**

En la actualidad la Administración Municipal de Ilopango esta a cargo del partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), por cuarto período consecutivo. La máxima autoridad de la institución es ejercida por un Concejo integrado por la Alcaldesa Licda. Ana Deysi Cruz, un Síndico, 12 regidores propietarios y 4 suplentes.

**2. MISION**

Gobernar con la convicción de servir a la gente a través de una gestión municipal democrática, honesta, capaz y comprometida con Las transformaciones políticas, económicas, y sociales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> ídem 1

### 3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES<sup>3</sup>

- a. Introducir en la administración municipal un proceso de planeación estratégica, que oriente las acciones del Concejo Municipal.
- b. Contribuir al desarrollo municipal mediante acciones que fortalezcan y modernicen los procesos administrativos, institucionales.
- c. Fortalecer la inversión en desarrollo local a través de proyectos que mejoren la calidad de vida de la población.
- d. Proporcionar servicios de calidad en forma eficiente y oportuna a la población del municipio.
- e. Desarrollar y ejecutar mecanismos y acciones que facilite la participación de la población en la toma de decisiones sobre el quehacer municipal.

---

<sup>3</sup> Ídem 1

f. Controlar que el desarrollo urbanístico del municipio se realice de acuerdo a la normativa legal.

g. Contribuir a mejorar la situación de seguridad de la población, mediante la promoción social de los ciudadanos.

#### **4. VALORES**

**CALIDAD:** Buscaremos prestar servicio de óptima calidad para hacer las cosas bien desde el inicio y avanzar por la senda del mejoramiento continuo y lograr eficiencia y eficacia en la institución.

**COMPROMISO:** Firme y confiable en el cumplimiento de las metas propuestas en el periodo de gobierno.

**HONESTIDAD:** Transparencia en la administración de los bienes y recursos del municipio.

**INTEGRIDAD:** Rectitud en el ejercicio profesional y labor intachable en la actuación como funcionarios municipales.

**JUSTICIA:** Reconocimiento por la igualdad de derechos de los ciudadanos y equidad para brindar las mismas posibilidades a todos.

LEALTAD: Ser fiel a la institución y defender lo que creamos importante, mantenernos firmes en nuestros principios y creencias.

RESPETO: Hacia los compañeros y ciudadanos que soliciten nuestros servicios.

RESPONSABILIDAD: Dar seguridad a los ciudadanos que confían en nosotros, demostrándoles que estamos dispuestos a responder por lo que hacemos y dejemos de hacer.

SOLIDARIDAD: Con los mas vulnerables que requieran nuestro servicio.

## **5. PRINCIPIOS**

COMPETITIVIDAD: Es necesario buscar el uso oportuno en la Administración de recursos y en la toma de decisiones.

LIDERAZGO: Sólo la unión y el liderazgo de todos los ciudadanos, alrededor de su municipio, posibilitará construir un mejor futuro.

RESCATE CULTURAL: El rescate de la cultura, es el principal valuarte para el desarrollo.

SEGURIDAD: El desarrollo del municipio requiere de condiciones de Seguridad.

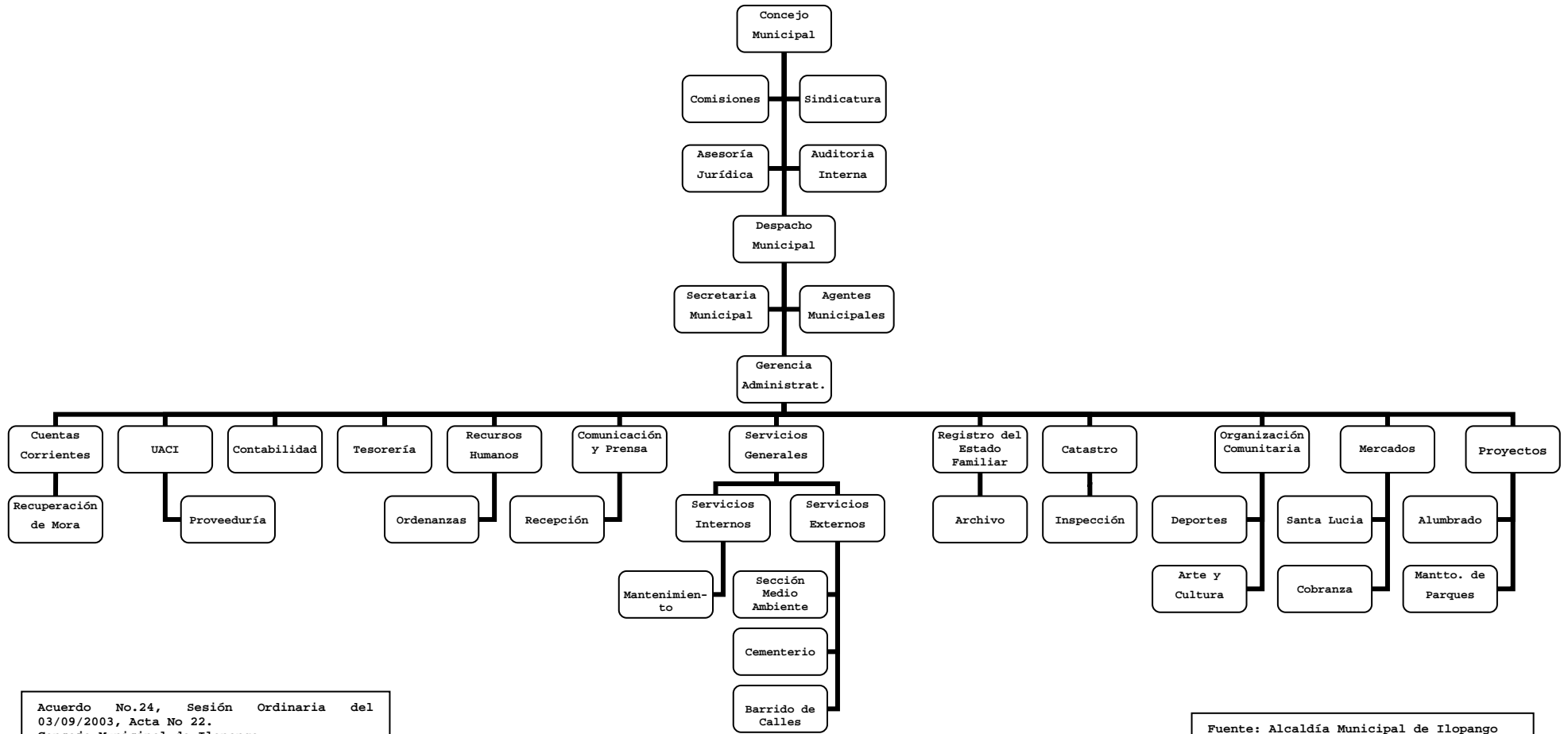
TRANSPARENCIA: Sólo una dirección honesta en la administración de los recursos, puede garantizar que no se anteponga el interés particular, sobre el interés general.

EFICACIA: Fijar el rumbo correcto.

EFICIENCIA: Buscar el uso óptimo de los recursos de la Alcaldía municipal.

PARTICIPACIÓN: Darle poder a la gente en la toma de decisiones en los asuntos de interés de la colectividad.

### 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO





## 7. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

La Alcaldía Municipal presta diversos servicios a los habitantes de Ilopango, los cuales se resumen en:

- Servicios de Higiene y Aseo
- Servicios de Seguridad
- Servicios de Iluminación
- Servicios de Mercado Municipal
- Servicios de Cementerio
- Servicios de Registro Civil y del Ciudadano
- Servicios de Recreación

## 8. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Los **Recursos Humanos** de la Alcaldía Municipal están conformados por el Concejo Municipal integrado por la Alcaldesa Municipal, un Síndico, doce Regidores Propietarios y Cuatro suplentes. Además existen dieciséis jefes de unidades y empleados que ocupan cargos operativos o técnicos.

Los **Recursos Financieros** con que cuenta la Institución provienen de impuestos, tasas y multas así como de transferencias que otorga el Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) de conformidad a lo establecido en

la ley de Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES).

## **9. MARCO LEGAL**

**Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38 de fecha 16 de Diciembre de 1983.**

En los Artículos 202 al 207, expresa que concede a las Alcaldías Municipales autonomía en lo económico, técnico y administrativo, como también hace referencia de la forma en que se rigen estas a través de un Código Municipal. Así mismo se hace referencia de los fondos que ingresan a la Alcaldía que serán administrados y utilizados por el Concejo Municipal. De esa manera el Estado colabora con los municipios a cumplir sus principios constitucionales.

**Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274 de fecha 05 de Diciembre de 1986.**

El Código Municipal emitido en su primer artículo tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

Cuales son sus responsabilidades en relación con los servicios públicos que presta (alumbrado, eléctrico, tren de aseo, extensión de partidas, etc.), los instrumentos jurídicos de que

se vale la autoridad municipal para que las decisiones tomadas tengan el debido cumplimiento, las funciones que le corresponden al titular del Gobierno local y de la Administración Municipal.

**Ley de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)** Decreto Legislativo N° 74 de fecha 23 de Septiembre de 1988.

**Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI)**

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de Noviembre de 1995  
El Artículo 2 establece que las municipalidades se regirán por el Título VI (del Subsistema de Contabilidad Gubernamental) en cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

También, se establece que las municipalidades se regirán por el título V (Del Subsistema de Inversión y Crédito Público), en casos específicos mencionados en el mismo artículo. Sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República.

**Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Decreto Legislativo N° 868 de fecha 4 de abril

del año 2000.

**Otras Leyes que rigen a la Alcaldía Municipal de Ilopango son:**

Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto Legislativo N° 616 de fecha 17 de Marzo de 1987.

Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).

Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86 de fecha 16 de Noviembre de 1991.

Además de las Leyes antes mencionadas, los instrumentos jurídicos para el ejercicio de la administración municipal son las ordenanzas, reglamentos internos, acuerdos municipales y decretos.

**10. DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR**

El departamento de Registro del Estado Familiar depende jerárquicamente de la Gerencia Administrativa. El objetivo principal de este departamento es organizar, coordinar, supervisar y controlar la recolección, registro y archivo de datos; así como la expedición de certificaciones del estado familiar de las personas naturales. Es decir, que en esta unidad

se registran y conservan los actos o hechos jurídicos relacionados con el estado familiar de las personas naturales del municipio de Ilopango.

Para cumplir con sus funciones la unidad cuenta con un total de 12 empleados, que ocupan las siguientes plazas:

- ✓ Jefe de Registro Familiar
- ✓ Auxiliar de Archivos
- ✓ Auxiliar de Registro

### **10.1 SERVICIOS**

Dentro de los principales servicio que presta el departamento a los ciudadanos, se encuentra:

- Asiento de partidas de nacimiento
- Asiento de defunciones
- Asiento de divorcios
- Elaboración de Actas de matrimonio
- Realización de marginaciones y cancelaciones matrimoniales
- Registro de Adopciones
- Cambio de nombres
- Expedición de permisos de sepultura y traslado de Cadáveres

### **11. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES**

El departamento de cuentas corrientes es una dependencia de la

Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango, en donde su objetivo principal es captar ingresos financieros en la municipalidad, como tasas e impuestos así como de otros servicios administrativos relacionados con el pago de los impuestos municipales.

El departamento de Cuentas Corrientes, también cuenta con la sección de recuperación de mora en donde esta sección apoya al departamento de cuentas corrientes en el control de documentación para recaudar impuestos municipales en esta sección se encuentran los auxiliares de cuentas corrientes y gestores de cobros en donde estos contribuyen en entregar a los usuarios avisos de cobros para que los contribuyentes se hagan presente a la alcaldía a saldar su mora.

Otras sección con que cuenta el departamento es informática, donde esta se encargan de todo lo relacionado a la red y equipo de cómputo como su mantenimiento y buen uso de las mismas; permitiendo así un eficiente sistema.

En esta sección se encuentra el analista programador, el auxiliar de mantenimiento de equipo y el digitador.

Finalmente el departamento cuenta actualmente con el apoyo de 13 empleados distribuidos en los siguientes puestos:

- ✓ Jefe de cuentas corrientes
- ✓ Auxiliares de Cuentas corrientes
- ✓ Gestores de cobros
- ✓ Analista programador
- ✓ Auxiliar de mantenimiento de equipo
- ✓ Digitador

### **11.1 SERVICIOS**

Dentro de los principales servicio que presta el departamento a los ciudadanos, se encuentra:

- Brindar estados de cuentas a los contribuyentes
- Informar al contribuyente de los planes de pago que le brinda la organización
- Elaborar Expedientes para las empresas
- Notificación de Impuestos Municipales a las diferentes empresas
- Enviar avisos de cobros a los contribuyentes
- Mantener actualizado el informe de impuestos de los contribuyentes
- Revisión e Ingreso de los pagos efectuados por todos los contribuyentes para mantenerlos actualizados.

## C. SERVICIOS

### 1. CONCEPTOS

- Es un trabajo realizado para otros y puede proporcionarse a un consumidor, o una institución.
  
- Estos existen porque con ellos se puede satisfacer determinadas necesidades de los usuarios<sup>4</sup>.
  
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada<sup>5</sup>.
  
- Es el conjunto de prestaciones que el usuario espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Actos que hacen sentir a nuestros usuarios que estamos trabajando por ellos<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Juran, J.M. y Gryyna, Fran. "Manual de control de calidad", 4ª Edición Mc Graw Hill, España 1993.

<sup>5</sup> Phillip Kotler y Gary Armstrong, "Mercadotecnia" 6ª Edición. Prentice Hall Hispanoamérica 1996.

<sup>6</sup> Juran, J.M. y Gryyna, Frank. "Manual de control de calidad", 4ª Edición Mc Graw Hill, España 1993. Pág. 332



## **2. CARACTERÍSTICAS**

### **Intangibilidad**

No se hace posible sentir, ver, oler o probar los servicios antes de ser consumidos, sino hasta que los productos son creados o producidos, los servicios son realizados.

### **Heterogeneidad**

Se puede decir que es casi imposible estandarizar los servicios, debido a que con frecuencia es difícil lograrla.

Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad que se brinda ya que en distintos momentos y ocasiones se puede dar con mayor o menor calidad.

## **3. CALIDAD EN EL SERVICIO**

Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes claves, entendiéndose este como aquella que sus expectativas y necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, es decir es la condición en la cual el cliente esta totalmente satisfecho y todos en la organización están haciendo las cosas correctas de la forma

correcta<sup>7</sup>.

Es necesario definir el nivel de calidad de servicio y explicarlo al personal para que sepa qué hace con el cliente. Esto supone que cada persona tenga en la empresa una definición clara de lo que es la calidad de servicio y de cómo comunicarla a los clientes<sup>8</sup>.

#### **4. ATRIBUTOS DEL SERVICIO**

Los atributos de un servicio son los elementos básicos que permiten satisfacer con éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta el servicio. Son características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas. Se pueden agrupar en:

##### **a) Psicológicas**

Dentro de esta categoría podemos mencionar: la belleza de un ambiente, el reconocimiento como cliente habitual, cortesía, credibilidad, comprensión, etc.

---

<sup>7</sup> Stanton J. William y otros. "Fundamentos de Marketing. 10ª Edición. México Editorial MacGraw Hill 2001

<sup>8</sup> Loboucheix, Vincent "Tratado de Calidad Total I". Editorial Limusa México 1994 Pág.285

Algunas empresas de servicio son plenamente conscientes de la importancia de la cortesía y de agradar al cliente y subrayan a sus empleados estas actitudes. Otras empresas van más lejos e incluyen en la planificación de las relaciones con los clientes algunos elementos que refuerzan el sentimiento de importancia del consumidor, tales como: estudiados símbolos "de bienvenida", el uso de su apellido, recuerdos gratis y cartas de agradecimiento.

#### **b) Temporales**

Podemos mencionar el tiempo de espera en una cola, el tiempo de reparación, etc.

El tiempo necesario para prestar un servicio es considerado como un elemento de la calidad.

Algunas empresas de servicio hacen una clara distinción entre varias clases de tiempo entre los que podemos mencionar:

*Tiempo de acceso:* Es el tiempo que transcurre desde que el cliente requiere por primera vez la atención de la empresa hasta que es atendido.

*Tiempo de espera:* Algunos servicios implican una espera por parte de los clientes, debido a variaciones en la carga de trabajo o a consideraciones económicas.

En estos casos el cliente se ve afectado por la longitud de la cola que determina el tiempo de espera y la integridad de la cola, es decir la adhesión al principio de que el primero que llega será el primero en ser atendido. Algunas empresas consiguen este objetivo mediante la asignación de números correlativos, que permite a los clientes sentarse mientras esperan y puedan leer mientras tanto revistas que la empresa pone a su disposición.

*Tiempo de Actuación:* Se suele definir como el intervalo que transcurre entre el momento en que se recibe el pedido del cliente y en el instante en que sirve.

**c) Contractuales**

Por ejemplo la garantía de un servicio satisfactorio.

**d) Éticas**

Por ejemplo la honestidad, la correcta y cortés conducta del personal, la veracidad de la publicidad, etc.

**e) Técnicas**

Por ejemplo la claridad en las transmisiones de televisión.

Aunque las empresas de servicio tienen características de calidad de todos los tipos que acabamos de indicar, las psicológicas, las temporales y las éticas parecen ser especialmente importantes para los clientes.

## **D. USUARIOS**

### **1. CONCEPTOS**

Es un ser humano con sentimientos, que merece un tratamiento respetuoso y la atención más comedida que podemos darle. Es la persona más importante en cualquier tipo de negocio<sup>9</sup>.

Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad del servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

### **2. CLASIFICACIÓN**

Los clientes o usuarios se pueden clasificar como clientes internos y clientes externos para los cuales ambos son importantes para las organizaciones.

---

<sup>9</sup> Karl Albrecht y Lawrence J Bradford. "La Excelencia en el Servicio" 1991 Pág. 19

**Cliente Interno**

Son los que están dentro de la empresa, personas y Departamentos a los que se les suministra un producto o servicio.

**Cliente Externo**

El que compra el producto o adquiere el servicio y además los organismos de la administración y el público en general.

**3. SATISFACCIÓN AL USUARIO**

Es la condición del usuario, cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo.

En un ambiente tan competitivo, la prueba más fiel de la satisfacción, es el hecho de que el usuario demande nuevamente el servicio por tiempo indefinido, ya que un cliente satisfecho siempre regresa y además es leal a la institución.

**E. ASPECTOS SOBRE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL****1. EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido

numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica.

Para ello se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de calidad y cuales eran los objetivos a perseguir<sup>10</sup>:

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente, satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad. (se identifica producción por calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (eficacia + plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Post Guerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.

<sup>10</sup><http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>. Conceptos Generales de Calidad Total

Post Guerra (Resto del Mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección de producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades, técnicas del producto.
Aseguramiento de Calidad	Sistema y procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivos
Calidad Total	Teoría de la Administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporcione al usuario y, en definitiva, a la sociedad, poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

Por tanto, la calidad Total nace del aseguramiento de la calidad y surge como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos.



## **2. FILOSOFOS DE LA CALIDAD**

### **Armand V. Feigenbaum**

En 1949 se edita por primera vez en Estados Unidos de Norteamérica un libro con el título original de Total Quality Control escrito por el Dr. Armand V. Feigenbaum, en donde introduce por primera vez conceptos en la calidad que son el fundamento de todo el modelo de "calidad total", que ahora conocemos; estos conceptos se han enriquecido, se han complementado, pero definitivamente el Dr. Feigenbaum es el pionero de este movimiento hacia la calidad aunque después de él, otros tratadistas han escrito mucho más sobre la calidad y colocando un lenguaje mas accesible.

Para el Dr. Feigenbaum el control total de la calidad la define como un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

El Dr. Feigenbaum considera que los responsables de la calidad son los diferentes grupos o departamentos que tienen relación con su manufactura o servicio como pueden ser: ventas, control de producción, ingeniería, producción, control de calidad,

almacenes etc. Y hasta el cliente mismo, porque si alguno de ellos hace algo incorrecto en sus funciones, afecta la calidad del producto o servicio.

### **W. Edgard Deming**

El Dr. Deming es otro de los grandes tratadistas de la calidad total; su principal aportación fue el control estadístico del proceso, en una sola frase resume todo su pensamiento "Quien no recuerda su pasado está condenado a repetir sus errores, ya que con las estadísticas podemos tomar las mejores decisiones, tomando datos, ordenándolos, analizándolos e interpretándolos de manera sencilla pero consistente"

Para el Dr. Deming es necesario definir las necesidades del usuario realizando los siguientes pasos:

- Identificar a tu cliente
- Acordar con él sus requisitos
- Convertir esos requisitos en tus especificaciones
- Capacitarte para poder cumplirlos
- Equiparte con lo adecuado para cumplirlos; y
- Finalmente, cumplirlos

### **Joseph M. Juran**

El Dr. Juran ha tenido muchas aportaciones en relación a la

calidad, ha escrito manuales completos sobre control de calidad; donde hace énfasis en mejorar continuamente a través de grupos de trabajo, el Dr. Juran sugiere que se inicie con grupos efectivos de trabajo desde la gerencia y se vayan formando en toda la organización, que estos grupos se capaciten, aprendan una metodología y vayan abordando problema por problema o proyecto por proyecto y que de esta manera se va logrando la mejora continua.

#### **Kaoru Ishikawa y Japón**

Ishikawa fue uno de los hombres que más aportaron para la calidad en el Japón, fue profesor de la Universidad de Tokio y promotor de la calidad a través de Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUICE), sus aportaciones en el campo de la calidad total son significativas y de gran valor ya que para él la calidad total es el control de la administración misma, en el que todo individuo en cada división debe estudiar, practicar y participar, incluyendo proveedores, subcontratistas y filiales.

#### **Philip B. Crosby**

Este personaje ha interpretado a los grandes de la calidad que hemos mencionado y el haber traducido sus principios e ideas en palabras sencillas, en un lenguaje comprensible para todos; donde define la calidad en cuatro fundamentos:

Definición ----- Cumplimiento de requisitos

Sistema ----- Prevención

Estándar de comportamiento ---- Cero desviaciones

Medición ----- Costos de calidad

### **3. CONCEPTOS 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 repetirlas. A continuación se presentan algunos conceptos sobre lo que es la Administración de la Calidad Total.

- Calidad total: Es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y plantas de las formas mejores y mas prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad.
  
- Calidad total: Es hacer las cosas correctas en la forma

correcta, es decir, "Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los requisitos en los productos y servicios."

- **Calidad total:** Es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresas o implícitas.

La administración de calidad total (**ACT**) no es otra cosa que la aplicación de los principios de la calidad a todas las actividades de una organización y no solo a la producción. Es una filosofía de los negocios que pone de relieve el método de trabajo en equipo y requiere la participación de todos los empleados de una compañía.

#### **4. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL**

Para cualquier organización, el cliente es el primero y el último en todo lo que realiza. Si éste se percata de que lo que recibe no satisface sus expectativas, se deberá entender que no cumple las normas de calidad.

Por ello resulta de suma importancia el conocimiento de gustos y deseos del cliente, a fin de procurarle la satisfacción de los mismos a cambio de la retribución que paga los programas de Administración de Calidad Total son importantes por ello, ya que

mejorando la calidad se produce un aumento directo en la productividad, así como en, los beneficios para la compañía.

La Administración de la Calidad Total, como programa es importante porque fija su atención en los elementos esenciales del quehacer de una empresa:

- Posee un fuerte enfoque en el cliente (interno y externo).
- Es un compromiso y una preocupación por el mejoramiento continuo.
- Representa un mejoramiento continuo de la calidad de todo lo que la empresa hace.
- Establece una medición precisa para medir cada variable crítica de la empresa.
- Permite flexibilidad y facultar a los empleados.

## **5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL**

La Administración de la Calidad 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.

El enfoque en el cliente incluye no sólo a los extraños que

compran productos o servicios de la empresa, sino también a los clientes internos (tales como el personal de bodega y Cuentas por pagar), quienes obran recíprocamente con que sirven a otros empleados en la organización.

## **6. CARACTERISTICAS DE LA CALIDAD**

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

## **7. ESENCIA DE LA CALIDAD TOTAL**

La esencia de la Administración de la Calidad total es la mejora de los procesos y el involucramiento del empleado al elemento central de cohesión del proceso de mejoramiento.

En otras palabras, la Administración de la Calidad Total requiere que la Gerencia dé a los empleados el ánimo de compartir ideas y de actuar de acuerdo con lo que sugieren.

## **8. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL**

En la perspectiva de una empresa, el reconocer que algo no marcha bien, que hay problemas en la calidad o servicios, es básico, es solamente después de ese reconocimiento por la alta gerencia que se obtiene el estado de ánimo necesario para emprender el camino de la mejora continua a través de la implantación del sistema de la calidad total.

Una vez concluido lo anterior la empresa deberá definir las etapas o pasos necesarios para que la implantación de la calidad total llegue a un buen término, para una mejor ilustración es necesario mencionar las diferentes etapas que recorre una empresa en el camino de la mejora de la calidad.

### **Etapas de incertidumbre**

La etapa de incertidumbre no concibe a la calidad como herramienta de administración.

La incertidumbre vive en el presente, cada día amanece un mundo nuevo y cada noche termina ese mundo. La prevención de problemas



no es en realidad parte de la operación de incertidumbre, dado que para prevenir, se debe mirar hacia el futuro.

Es fácil identificar la función de calidad en una situación de incertidumbre.

La idea de incertidumbre es hacer todo lo que haya que hacer para encontrar y resolver el problema de ahora y dejar los problemas de mañana para después.

#### **Etapa de Despertar**

Las personas en etapa de "despertar" están más dispuestas a hablar de acciones correctivas a largo plazo y permiten que ocurran de vez en cuando, sin embargo, aún no están dispuestas a gastar dinero en un programa de calidad.

No es suficiente explicar que la calidad es en realidad un programa autofinanciable. "Despertar no se moviliza, sino hasta haber entendido el verdadero costo de la calidad".

#### **Etapa de Ilustración**

Lo primero que se nota cuando la gerencia entra en la ilustración es relajamiento de la tensión. De pronto empieza la comunicación y las actitudes de defensa cada vez son menos. Esto

ocurre más que nada porque ellos han admitido con palabras y con hechos, que necesitan mejorar.

Es como un "Volver a nacer" industrial. Al establecer formalmente un equipo de mejoramiento de la calidad representado cada departamento, ilustración ha dejado en claro que a todos les corresponde participar.

Todos colaboran sin necesidad de conspirar ni maniobrar para proteger a su departamento. Desde luego el progreso es repentino y acelerado. Parte de ilustración consiste en reconocer que no se puede ni se debe engañar a la gente.

#### **Etapas de Sabiduría**

Las personas que se encuentran en la etapa de sabiduría participan de manera activa en todo el programa de mejoramiento. Se presentan como ejemplos personales e invierten tiempo para averiguar las sutilezas de la calidad.

Sabiduría debe ser en realidad reconocer que toma años implantar un auténtico mejoramiento que perdure, y que nunca sea revocado. Se necesita trabajar sin cesar, despertando nuevos intereses y buscando siempre nuevas maneras de prevenir el incumplimiento de los requisitos.

Sabiduría ejecuta el programa una y otra vez de diferentes formas, sin perder jamás de vista la meta de prevenir defectos.

### **Etapa de Certeza**

Certeza ha alcanzado la etapa de completa prevención de defectos, cuando un defecto ocurre es examinado con la misma atención prestada en la prevención de defectos. Certeza ha aprendido que si no se esperan errores, y en realidad le causa asombro cuando éstos se presentan, entonces simplemente no ocurren.

## **9. PROCESO PARA MEJORAR LA CALIDAD<sup>11</sup>**

### **Paso Uno: Compromiso de la Dirección**

En primer término, hay que emitir una política de calidad de la compañía, la cual aclare que el compromiso es real y comprensible. La declaración no debe de contener ninguna palabra que se preste a confusión.

En segundo término, la calidad deberá de ser el primer tema de las reuniones periódicas de evaluación que celebren los

---

<sup>11</sup> Philip Crosby. "Calidad sin Lágrimas". McGraw-Hill. Primera Edición, México 1995. Pág111-130

directivos, deberá de tener prioridades sobre las finanzas y ser discutida en términos concretos.

En tercer lugar, el Director General y el Director de Operaciones deberán de preparar en forma mental discursos claros sobre la calidad y decírselos a cuantos encuentren durante su recorrido habitual.

#### **Paso Dos: Equipo para el Mejoramiento de la Calidad**

El equipo para el mejoramiento de la calidad debe tener una dirección clara y un liderazgo firme. Necesitamos unas cuantas normas sobre lo que debe de hacer el equipo y acerca de la manera cómo deben de seleccionarse sus miembros.

El propósito del equipo es guiar el proceso y promover su evolución. Deberá brindar coordinación y apoyo.

El equipo para el mejoramiento de la calidad estará integrado por personas que puedan despejar el camino a quienes deseen mejorar. Estas personas representan a la compañía ante el mundo exterior, desarrollan la programación educativa y organizan los eventos a nivel de la empresa.

Todos los miembros del equipo deben de poseer la misma base educativa respecto al proceso para el mejoramiento de la calidad, porque de lo contrario no podrán progresar.

### **Paso Tres: Medición**

Muchos equipos para el mejoramiento de la calidad, no actúan con suficiente seguridad en materia de medición. Sin embargo, la dificultad reside más bien en no contar con mediciones claras.

Las mediciones son algo normal; a cada paso nos encontramos con ellas. Tenemos relojes, calendarios, velocímetros, edades, estaturas, pesas y tantas otras cosas parecidas. En raras ocasiones se sostiene alguna conversación sin aludir a ninguna medición, si no fuera así, no podríamos comunicarnos a través de términos bien definidos.

La medición representa, entonces simplemente el hábito de saber cómo nos está yendo.

### **Paso cuatro: El costo de la Calidad**

Hacer que el contador determine el costo de calidad, eliminar cualquier sospecha de eliminación en el cargo. El costo tiene que determinarse de manera objetiva y formal, ya que la calidad

no cuesta, lo que desperdicia los activos es el no cumplir con las especificaciones.

#### **Paso Cinco: Crear Conciencia sobre la calidad**

Las comunicaciones dentro de las empresas y organizaciones siguen siendo un asunto difícil. Existen muchas cosas que comunicar y muchas cosas que las personas quieren saber.

Esto es muy útil; sin embargo, los sistemas más efectivos para crear conciencia sobre la calidad parecen ser aquellos que aprovechan los sistemas existentes dentro de la compañía. La palabra "calidad" debe de infundirse, recordándosele siempre a las personas. Crear conciencia sobre la calidad deberá de adaptarse a la cultura de la compañía. Crear conciencia sobre la calidad no es simplemente hacer publicaciones y promociones, consiste por igual en difundir la información.

#### **Paso Seis: Acción Correctiva**

El verdadero propósito de la acción correctiva consiste en identificar y eliminar los problemas para siempre.

Los sistemas de acción correctiva tienen que basarse en información que revelen cuáles son los problemas y en análisis que muestren las causas de esos problemas una vez que se haya establecido la raíz del problema, éste podrá eliminarse. Por

tanto, el tomar acción correctiva con los proveedores ayuda a identificar los requisitos, aclararlos y a resolver cómo se van a cumplir y a medir. Existen muy pocas causas nuevas dentro de la relación proveedor - cliente.

#### **Paso siete: Planear el día Cero Defectos**

El día de cero defectos es, en realidad, una celebración y se desenvolverá como tal; pero lo importante es saber cuándo celebrarlo.

El compromiso de cero defectos constituye un gran paso de avance en el impulso y la duración del proceso de administración de la calidad. Deberá de tomarse muy en serio y planearse de una forma muy digna, sin preocupaciones.

Es una oportunidad para la comunicación, aunque ha de ser diferente de todo el resto de las comunicaciones, de forma que pueda reconocerse.

#### **Paso Ocho: Educación al Personal**

Cuando los directivos comprenden al fin los Cuatro Principios Absolutos de la Administración de la Calidad y comienzan a recorrer el camino del proceso, se percatan de que es necesario educar a todo el personal de la compañía.

Por tradición estos se hacen pidiendo al departamento de capacitación que reúna cierta información, que trabaje con un asesor y que desarrolle un programa.

**Paso Nueve: día de Cero Defectos**

El día de cero defectos se celebra con el fin de que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de tal manera que sea obligatorio el cumplimiento. Es el momento de demostrar a todos, cara a cara, que las intenciones de los directivos son serias.

**Paso Diez: Fijar Metas**

Fijar las metas es algo que sucede de manera automática, inmediatamente después de la medición.

Las metas deberán de ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que esté a la vista de todos. No deberán de aceptarse metas mínimas.

**Paso Once: Eliminar las Causas de Error**

La eliminación de las causas de error consiste en pedir a las personas que señalen los problemas que tiene, de manera que algo se pueda hacer al respecto. No es un sistema de sugerencia, en el que las personas tengan que proponer una respuesta. Sin embargo, la mayor parte de los señalamientos de problemas



contiene sugerencias que pueden ayudar a resolver esos problemas.

#### **Paso Doce: Reconocimiento**

Muy pocas compañías otorgan reconocimiento a quienes obtienen buenos resultados. Esta actitud refleja una falta de sensibilidad respecto a las personas. La creación y el desarrollo de un programa de reconocimiento para ejecutivos y empleados por igual, es una parte muy importante del mejoramiento de la calidad.

La entrega de recompensas es agradable y todos quieren realizarla. Sin embargo, el proceso de reconocimiento deberá de pensarse bien y llevarse a cabo en varios niveles.

#### **Paso Trece: Consejos de Calidad**

El objetivo de los consejos de calidad es reunir a todos los profesionales de la calidad y permitirles que aprendan unos de otros. También pueden apoyar el proceso para el mejoramiento de la calidad.

#### **Paso Catorce: Hacer todo de Nuevo**

El propósito es enfatizar que el proceso de mejoramiento de calidad nunca termina, siempre se da un gran suspiro cuando se

alcanzan las metas.

Si no se es cuidadoso, todo el proceso terminará en ese momento. Es necesario designar un nuevo equipo y dejar que sus miembros comiencen de nuevo y creen sus propios sistemas de comunicación"

## **10. DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD**

El diagnóstico de la calidad es el primer paso obligado para entrar en la Calidad Total.

Los resultados del diagnóstico permiten definir la política de calidad a poner en práctica.

### **10.1 CONCEPTOS**

"Se trata de realizar un balance cuantitativo que haga parecer los puntos fuertes y débiles de la empresa, tanto a nivel social como a nivel técnico y económico"<sup>12</sup>.

"Es un examen metódico de la prácticas y de los medios puestos en marcha por la empresa para dominar, desde el punto de vista económico la calidad de los productos y de los servicios que comercializa"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Loboucheix, Vincent."Tratado de la Calidad Total II "Editorial Limusa. México, 1994.Pág.177.

<sup>13</sup> Ídem 9

## 10.2 OBJETIVOS

- Identificar, por parte del director de la empresa, pistas potenciales de progreso subrayando el reto económico que representan<sup>14</sup>.
  
- Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes y usuarios respecto a los servicios y productos que ofrece la organización<sup>15</sup>.

## 10.3 METODOLOGÍA

En cuanto a la calidad de los servicios puede decirse que es el cliente el que la define, es quien tiene la última palabra. Es por ello que para realizar un diagnóstico de la calidad de servicios es necesario realizar una investigación con los clientes y usuarios.

Aclarado lo anterior, la metodología a seguir se resume de la siguiente manera:

- a) Determinación de los atributos de la Calidad que se investigarán con los clientes. Debe especificarse los atributos de la calidad

---

<sup>14</sup> Ídem 9

<sup>15</sup> Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de Calidad". Panorama Editorial 1997. Pág.50

de los servicios que serán evaluados por los clientes internos y externos de la organización.

La determinación de los atributos aplicables a las circunstancias propias de cada organización, puede realizarse utilizando como modelo el esquema "Dimensiones de un servicio de calidad propuesto por Valarie, Parasuraman y Berry<sup>16</sup>.

#### DIMENSIONES DE UN SERVICIO DE CALIDAD

- *Confiabilidad*: La capacidad de desarrollar el servicio prometido con seguridad, exactitud, libre de daño, falla o error.
  
- *Nivel de Respuesta*: La voluntad para auxiliar a los clientes o usuarios y proporcionales un servicio de manera rápida y ágil.
  
- *Competencia*: La posesión de las habilidades y conocimientos para desarrollar adecuadamente el servicio.
  
- *Cortesía*: El trato amable, la comprensión y respeto por los

---

<sup>16</sup> ídem.12.Pág.45

- *Cortesía*: El trato amable, la comprensión y respeto por los clientes o usuarios.
  - *Credibilidad*: La confianza que el proveedor ha podido despertar en los clientes y usuarios de su servicio.
  - *Acceso*: La facilidad para acercarse al personal o equipos que brindan el servicio.
  - *Comunicación*: Los medios que mantienen al cliente o usuario informado, a través de un lenguaje comprensible.
  - *Comprensión*: El esfuerzo para conocer al cliente o usuario, sus necesidades y expectativas respecto al servicio.
  - *Aspectos Tangibles*: La apariencia física del personal, de las instalaciones, del equipo y del material informativo.
- b. Aplicación de técnicas para que los clientes evalúen la calidad del servicio, las cuales pueden ser: Encuestas, monitoreo por teléfono, buzón de sugerencias, etc.
- c. Una vez que se ha investigado la opinión de los clientes por diferentes medios, es necesario hacer una consolidación de información, para tener evaluaciones totales por tipo de servicio o producto.
- d. Con fundamento en los datos consolidados se procede a ubicar los servicios o productos en los que se requiere una mejora importante.

e. De tales servicios o productos evaluados con problemas de calidad, se puede especificar la evaluación que recibieron en cada uno de los atributos sobre los que opinó el cliente o usuarios.

## **11. PROGRAMA**

### **11.1 CONCEPTOS**

"Un programa es una serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito"<sup>17</sup>.

"Un programa es un proyecto ordenado de actividades, serie de operaciones necesarias para llevar acabo un proyecto"<sup>18</sup>.

### **11.2 ELEMENTOS**

Los elementos que interviene en un programa son los siguientes:

- Un Tema especifico
- Un objetivo que se debe alcanzar
- Una o varias personas que lo llevan a término Un tiempo limite para su desarrollo

---

<sup>17</sup> Rosenberg, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano España 1993

<sup>18</sup> Enciclopedia Multimedia, Atlas e Investigador de Encarta 2005

### 11.3 FASES

La realización del programa se puede subdividir en cuatro fases<sup>19</sup>:

- Fase preliminar

Afecta tanto a la sensibilización de los directivos y cuadros superiores para el nuevo programa como al examen y discusión sobre este.

- Fase preparatoria

La campaña promocional es especialmente importante, por que es necesaria crear en los sectores interesados la iniciativa y un clima favorable para el desarrollo del programa.

- Fase de Ejecución

Llevar a cabo el programa.

- Fase de Valoración

Valoración de los resultados obtenidos.

---

<sup>19</sup> ídem.14. Pág.437

## 11.4 PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD

### a. Concepto

"El programa empresarial de mejora de la calidad representa el instrumento con el que toma forma de un modo organizado la actividad de mejora de la calidad en el interior de una empresa con la participación de un amplio número de personas"<sup>20</sup>.

### b. Campo de Aplicación

Un programa de mejora de calidad puede ser utilizado para realizar mediciones externas e internas, o para controlar el servicio. Aplicado a las mediciones externas, el programa puede medir y controlar las incidencias de no-conformidad del servicio, observadas por los clientes cuando ellas ocurran.

Aplicado internamente, el programa puede medir y controlar la conformidad de los procesos internos y de las funciones administrativas vitales para suministrar buenos servicios externos. Y el programa puede también ser utilizado para obtener datos sobre la conformidad de la organización del servicio con

---

<sup>20</sup> Galgano, Alberto. "Calidad Total". Ediciones Díaz de Santos. España 1993.pág.432



las normas que han de regularlo.

### **c. Componentes de un Programa de Calidad de Servicios**

El estudio de varias empresas de servicios permite observar un conjunto de características que comparten todas ellas: hay seis componentes esenciales que figuran en todos los programas de calidad.

#### ***Componente 1: Normas para la realización de los servicios***

Es en esta primera etapa que las empresas de servicio difieren drásticamente de las otras empresas. Dado que estas empresas se apoyan tradicionalmente en el trabajo humano y en contactos humanos intensivos, a sido imposible hallar un marco mensurable de referencia para los servicio "normales", dado que depende de muchos factores subjetivos.

En cuanto intentan definir sus normas de calidad, las empresas de servicios necesitan, normalmente, consultar al público para obtener datos sobre la relativa importancia que tienen, para él, los varios aspectos de los servicios y sobre los niveles de servicio deseados. También necesitan conocer las realizaciones de sus competidores a fin de poder estudiar la posibilidad de alcanzar los niveles de ellos.

**Componente 2: Un sistema de medición de la conformidad con estas normas**

El siguiente paso del programa de control de calidad de los servicios es realizar la medición por comparación. Estas ediciones y comprobaciones nos dan una evaluación de cada servicio realizado. Una vez hechas y registradas, sus resultados estarán disponibles para diversos usos, incluso si, inicialmente solo se ha previsto la aplicación de unas pocas técnicas específicas de análisis; y como permite todo programa de calidad, también podrán aplicarse técnicas más sofisticadas. Es conveniente disponer de los datos de medición, de manera que sea posible aplicarlos a las distintas técnicas de análisis.

La mayor parte de información utilizable para conocer la satisfacción de cliente puede obtenerse a través de encuestas, cuestionarios y por observación del mercado. Una obvia fuente de datos sobre la satisfacción y los fallos de los servicios es el análisis de quejas y reclamaciones de los clientes.

En ocasiones resultará necesario hacer estudios de muestreo aleatorio para obtener datos de los tiempos de transacción reales y de situaciones de colas de espera, a fin de que las realizaciones puedan ser comparadas con las normas.

**Componente 3: Procedimientos analíticos para determinar las causas de las desviaciones de las normas de realización**

El objetivo de la medición y análisis de las actividades de las empresas de servicios identificar la concentración de transacciones defectuosas y descubrir sus orígenes.

Hay, fundamentalmente, dos enfoques para el análisis de los resultados que se obtienen de las mediciones: el subjetivo y el estadístico. El enfoque seleccionado dependerá, en gran parte, de las técnicas de medición utilizadas.

El *Enfoque Subjetivo* requiere de una amplia revisión de las reclamaciones de los clientes o de las respuestas de los cuestionarios y encuestas, cuidadosa catalogación y resumen de la retroinformación de los clientes, y una interpretación creativa. Los resultados y las interpretaciones se reunirán, analizarán y resumirán utilizándose como base para recomendar acciones correctivas.

El *Enfoque Estadístico* se utiliza cuando se considera el tiempo como parámetro del servicio, debido a que el tiempo se presta por mismo a la medición cuantitativa y el análisis estadístico. Al medir el servicio en función de este parámetro se obtienen datos sobre el número de servicios realizados durante un tiempo dado, el número de los que alcanzaron o no alcanzaron valores

fijados en las normas, y para los que fallaron, el grado en que resultaron defectuosos.

**Componente 4: Un programa de las acciones correctivas para eliminar las causas de la no-conformidad**

Una vez que el origen y los tiempos de fallas de los servicios han sido identificados se pueden proyectar las acciones correctivas y aplicarlas rápidamente, y desarrollar los planes para atacar las causas raíz de los servicio defectuosos. Debe tenerse en cuenta que una acción correctiva puede aplicarse a un proceso o a una persona.

Los programas de acción correctiva diseñados para corregir defectos del proceso deben ser dirigidos hacia alguna o hacia todas las siguientes áreas:

- a) Estructura de la Organización
- b) Estructura de la Información (ámbito de control de los mandos, puntos de toma de decisiones, red de comunicaciones)
- c) Diseño del servicios
  - Servicios elementales (Etapas necesarias para completarlos, números de empleados requeridos para realizarlos, herramientas necesarias, documentación a establecer)
  - Servicios complejos (números de servicios elementales necesarios para completarlos, tipos de servicios elementales

requeridos para complementarlos, número de empleados requeridos para completarlos, duración normal y persistencia de servicio.

d) Instalaciones físicas (número de localizaciones, población, tamaño de los edificios u oficinas, muebles, equipos, accesibilidad, horarios.

Los programas de acción correctiva diseñados para corregir defectos de los empleados utilizan herramientas y técnicas de dirección de personal comunes a todas las empresas. Las primeras acciones de control de la calidad de los empleados empiezan por una completa y detallada descripción de las exigencias y de los deberes de cada puesto de trabajo, que serán comunicados a cada uno de ellos en cuanto se inicie el proceso de formación.

Periódicamente, se comprobará la conformidad de la actuación de los empleados con estas normas, a fin de dar a los supervisores la retroinformación necesarias para evaluar y recompensar adecuadamente o corregir su forma de trabajar.

**Componente 5: Un programa para realizar mejoras en los niveles de calidad, por encima de los tradicionalmente alcanzados**

En las empresas de servicio abundan los problemas crónicos de calidad y, por consiguiente, las oportunidades de mejora.

Mientras que los sistemas de acción correctivas rutinarios solucionan los problemas esporádicos que surgen en los servicios los programas de mejora de la calidad atacan los problemas crónicos e intentan reducir los defectos que se producen en los niveles mas bajos y previamente no detectados.

**Componente 6: Una función de control para asegurar que el programa de mejora de la calidad de servicio es progresivo**

El propio programa a de ser también comprobado para asegurar que continua funcionando tal como se ha diseñado, en todos los niveles en que ha sido implantado. Esto puede hacerse mediante informes y programando auditorías.

Una auditoría puede cubrir tanto los sistemas internos como externos que colaboran en la obtención de la calidad de servicio.

Una auditoría interna da la seguridad de que el programa de calidad, es decir, el proceso o sistema y los procedimientos están instalados en el departamento o en la localización; está funcionando como se han planeado, y son perfectamente entendidos.

También es necesario realizar una auditoría de los usuarios para poder determinar si el cliente final recibe los servicios en los

esperados niveles de tiempo y de los demás elementos que componen cada prestación. Si es preciso se procede a una redefinición de las necesidades del cliente.

#### **d. Implantación de un Programa de Calidad**

Para implantar el programa de calidad de servicio, debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- *Enseñanza y formación:* Muchas organizaciones desarrollan pequeños seminarios, o reparten folletos de instrucciones, a todos los empleados para dar un sólido apoyo a los principios de la calidad y dar detalles del programa de la calidad de la propia empresa.

A medida que se desarrolla el programa, redactar boletines o notas internas sobre los progresos puede, entre tanto, proporcionar a los empleados información de las distintas etapas de su diseño y preparación.

- *Motivación:* Los esfuerzos de la calidad son: con frecuencia, intensificados mediante un programa de concientización dirigido al personal que realiza el servicio. Los programas de incentivación pueden incluir recompensas económicas para los logros sobresalientes, aunque el reconocimiento adecuadamente manifestado puede ser tan motivador como el dinero.

- *Instalación:* Debe establecerse objetivos provisionales claros y alcanzables desde un principio, y la retroinformación, sobre el éxito del programa se dará a todos los empleados a intervalos irregulares. Las instrucciones escritas, ya sean listas de control, manuales de la calidad o manuales operativos se redactarán en estilo sencillo y serán ilustradas con ejemplos. Este material deberá ser ampliamente difundido.

## **12. OTROS ENFOQUES GERENCIALES DE LA CALIDAD TOTAL**

### **12.1 MEJORA CONTINUA**

Se refiere a establecer un proceso formal para mejorar la calidad buscando alcanzar la mejora continua en los procesos de manera que se reduzca constantemente la variabilidad. Cuando se eliminan las variaciones se incrementa la uniformidad del producto o los servicios. Esto, a su vez, genera menores costos y mayor calidad.

En conclusión el objetivo de todos y cada uno es mejorar permanentemente la calidad de los productos y los servicios proporcionados por la empresa.

La mejora continua de la calidad no tiene fin y ayuda a reducir el desperdicio de trabajo innecesario, la complejidad de las



operaciones, así mismo, mejorar la comunicación y la creatividad para preservar en el camino la mejora continua de los procesos de trabajo. Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben contribuir en implementar el mejoramiento continuo.

## **12.2 CERO DEFECTOS**

La filosofía de cero defectos es hacer bien el trabajo desde la primera vez y en todos los momentos, es decir, de conformidad con lo establecido ni más ni menos. De esta manera constituye una filosofía, un ideal de que hay que intentar aproximarse sin cesar, fijándose objetivos.

La búsqueda de cero defectos no se puede improvisar. He aquí sus principales etapas:

- Asegurarse de que todos en la empresa compartan las normas de calidad
  
- Definir prioridades de las mejoras a alcanzar, un diagnóstico le indicará normalmente el orden de sus prioridades.

- Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y operativos, para modificar la cultura de la empresa y orientar a todos hacia el cliente
  
- Preparar la caza de cero defectos, mediante talleres y seminarios internos.
  
- Implantar un proceso de caza de errores, esto implica la formación de equipos de trabajo.
  
- Medir los progresos realizados y darlos a conocer.

### **12.3 CIRCULOS DE CALIDAD**

Según Ishikawa, "El circulo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades voluntariamente que apoyan la calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros".

El objetivo de los círculos de calidad es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo y ejercer las capacidades humanas plenamente.

Algunas características de los círculos de calidad son:

- Está formado por un grupo pequeño de empleados (entre 3 y 10) que participan voluntariamente en su propio desarrollo y el de la empresa.
- Su principal tarea es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Un miembro del grupo actúa como líder, quien se responsabiliza de citar a reuniones, redactar informes, recabar cifras, pedir apoyos, etc.
- Los integrantes deben estar capacitados sobre las herramientas básicas y contar con el apoyo y asistencia de un experto en control de calidad total (facilitador).
- El grupo se reúne al menos una vez por semana. La duración de la reunión puede ser de 45 a 90 minutos, pueden realizarse durante o fuera de las horas de trabajo, según las circunstancias.
- Sus propuestas de solución son sometidas a la consideración de un grupo de directivos que puede ser el consejo de calidad.

- Cuando es posible ellos mismos ponen en practica soluciones y verifican el impacto d las mismas.

Cabe resaltar que los círculos de calidad no son la panacea de un programa de calidad, por lo que soportar una transformación o iniciarla con la formación de los círculos de calidad llevara casi invariablemente a malos resultados. Para que estos equipos funcionen es necesario que la empresa haya iniciado con anterioridad un verdadero proceso de cambio, donde la mayoría de los miembros de la empresa están impregnados de la filosofía de la calidad.

Entre los beneficios esperados de los círculos de calidad podemos mencionar:

- Mejora de la calidad
- Incremento de la productividad
- Fortalecimiento de la motivación y corresponsabilidad en el trabajo, la calidad y la empresa

Algunas limitaciones de los círculos de calidad son:

- No resuelven problemas financieros
- No sustituyen la planificación a largo plazo
- Es difícil que con su accionar se logre innovar el producto, el proceso o el sistema

- No son un programa para mejorar las relaciones humanas o fomentar la comunicación en el interior de la empresa aunque ayuden a ello
- No son una panacea de un programa de control de calidad total
- Los resultados son a mediano plazo

## **CAPITULO II.**

### **DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES PRESTADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **1. GENERAL**

Realizar un diagnóstico de la calidad de los servicios prestados por los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango que permita elaborar un Programa de Administración de Calidad Total adaptado a sus necesidades.

##### **2. ESPECIFICOS**

- Recolectar información necesaria con el fin de conocer los puntos de vista de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios prestados en los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes.
  
- Indagar sobre los atributos de los servicios en estudio para determinar la situación actual de la prestación de los mismos.

- Determinar las necesidades de mejora de la calidad de los servicios que tienen los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes, para poder proponer un Programa de Calidad que contribuya a efficientizar los servicios.

## **B. HIPOTESIS**

### **1. GENERAL**

La realización un diagnóstico de la calidad de los servicios prestados por los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango permitirá elaborar un Programa de Administración de Calidad Total adaptado a sus necesidades.

### **2. ESPECIFICAS**

- Con la recolección de la información necesaria se conocerá los puntos de vista de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios prestados en los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes.
- La indagación sobre los atributos de los servicios en estudio determinará la situación actual de la prestación de los mismos.

- Con la determinación de las necesidades de mejora de la calidad de los servicios, que tienen los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes, podrá proponerse un Programa de Calidad que contribuya a eficientizar los servicios.

## **C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **1. METODO DE LA INVESTIGACION**

La investigación se realizó utilizando el Método Científico, con un enfoque cualitativo que es aquel que no pretende generalizar de manera intrínseca los resultados a la población mas amplia ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de la probabilidad); incluso no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

Para llevar a cabo la investigación se determinó los métodos específicos siguientes:

#### **1.1 MÉTODO INDUCTIVO**

En este método se parte de los fenómenos particulares cuya incidencia forman la ley. En lenguaje figurado podríamos decir que va de lo general a lo particular. Este método se utilizó con



el propósito de que el programa propuesto sea aplicado, se partió analizando ciertos servicios para que las autoridades de la Institución puedan ir mejorando la administración de calidad en los servicios que se prestan.

## **1.2 ANÁLISIS**

Es la descomposición de un todo en sus partes y estudia cada uno de sus elementos por separado, el cual permitirá identificar todos los elementos relacionados con el problema, su incidencia u otros aspectos importantes.

## **1.3 SÍNTESIS**

Como operación inversa y complementaria al análisis, permite reunir las partes de un todo y observar íntegramente los diferentes elementos como una unidad, por lo que a través de ella se logrará incorporar todos los elementos, características y fenómenos relativos a la problemática a estudiar, lo que facilitó la interpretación para la realización del programa de capacitación.

## **2. FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA Y SECUNDARIA**

### **2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Aquí se incluyen las fuentes que directamente proporcionaron información relevante para el estudio, es decir, la información

que brindaron los empleados municipales de los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes; y principalmente los usuarios de los servicios en estudio, a través del cuestionario.

## **2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Esta investigación se realizó con el propósito de recopilar aspectos teóricos y conceptuales. Las fuentes que se utilizarán son: Libros de textos, trabajos de Graduación, páginas Web de Internet, oficina de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

## **3. UNIVERSO Y MUESTRA**

### **3.1 UNIVERSO**

#### **Primer universo**

Está constituido por los 25 empleados que laboran en los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

#### **Segundo Universo**

Estará conformado por los usuarios de los servicios, en estudio, de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

### 3.2 MUESTRA

#### Usuarios

Según datos proporcionados por Autoridades de la Alcaldía Municipal, durante los últimos seis meses el total de usuarios atendidos ascendió a 6,247 personas aproximadamente.

Para determinar la muestra será necesario utilizar la siguiente fórmula estadística:

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

En donde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad de Éxito

Q = Probabilidad de Fracaso

e = Error máximo permisible

N = Total de la población

Asignando valores a la fórmula, se tiene:

Datos

n = ?

Z = 1.81, para un nivel de confianza de 93%

P = 50%

$$Q = 50\%$$

$$e = 8\%$$

$$N = 6,247$$

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.5)(0.5)(6,247)}{(6,247 - 1)(0.08)^2 + (1.81)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.2761) (0.25) (6,247)}{(6,246)(0.0064)+ (3.2761)(0.25)}$$

$$n = \frac{5,116.4492}{40.7934}$$

$$n = 125.4234558 \sim 125$$

El tamaño de la muestra fué de 125 usuarios.

#### **4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION**

Las técnicas de recolección de información se implementó tomando en cuenta las variables e indicadores resultantes de la

operacionalización de hipótesis, así como también la disponibilidad de recursos. Dichas técnicas son las siguientes:

#### **4.1 OBSERVACIÓN**

Mediante esta técnica se recopiló información utilizando como instrumento una lista de cotejo, sobre distintos indicadores que intervienen en la prestación de los servicios en estudio, como tiempos de espera, atención a usuarios, entre otros. Se observó el proceso de prestación de servicios en las oficinas de las unidades de Registro Familiar y Cuentas Corrientes de la Municipalidad.

#### **4.2 ENTREVISTA**

Se utilizó esta técnica con el propósito de conversar de manera formal con el personal administrativo de las unidades de registro familiar y cuentas corrientes, de esta forma se conoció la forma en la cual se prestan actualmente los servicios. Se diseñó como instrumento una guía de preguntas.

#### **4.3 ENCUESTA**

Esta técnica consiste en consultar a una serie de personas con el objetivo de conocer cual es la opinión que estas tienen respecto al objeto de estudio.

Se encuestó a una muestra seleccionada de usuarios de los servicios en estudio. Para obtener información se utilizó como instrumento un cuestionario en el que se formularon preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, a fin de detectar deficiencias en la prestación de servicios así como para analizar el nivel de satisfacción de los encuestados.

#### **4.4 CENSO**

Se diseñó como instrumento un cuestionario que permita recopilar información necesaria de la totalidad de empleados de los Departamentos en estudio. Los empleados de dichos departamentos suman 25, por lo que es factible realizar el censo.

#### **5. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

La información obtenida por medio de las técnicas de recolección de datos seleccionadas, se presentó a través de cuadros estadísticos que reflejan los datos resultantes de la investigación y posteriormente se interpretan y analizan tales datos con el fin de poder determinar la manera y condiciones de las cuales se prestan los servicios municipales en las unidades de Registro Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía en estudio.

## **6. DETERMINACION DE LOS ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS.**

Los atributos que se investigarán con los usuarios de los servicios, de la muestra antes determinada, son los siguientes:

### **■ Presentación personal de los empleados**

Para la mayoría de empresas de servicios es importante que los empleados que atienden a los usuarios estén debidamente presentables debido a que esto contribuye a mejorar la imagen de su institución.

### **■ Rapidez en el Servicio**

Por lo general se tiene la impresión que muchos servicios prestados por instituciones públicas no son proporcionados con rapidez y agilidad, por el contrario los usuarios se ven expuestos a tiempos de espera un tanto prolongados como consecuencia de demoras en los trámites realizados en la prestación de servicios.

Por lo anterior el tiempo necesario para brindar un servicio es considerado como un elemento de la calidad. Para la presente investigación la rapidez en el servicio es definida como la capacidad de los empleados municipales de agilizar los trámites que los usuarios realizan en los departamentos donde se lleva a cabo la investigación.

Es importante tener en cuenta que la rapidez en el servicio depende de la percepción del cliente del tiempo transcurrido durante la prestación de los servicios en cuestión.

#### ■ **Trato cortés y amable**

En la prestación de todo servicio es el personal quien interviene en la atención a los usuarios, es decir que más allá de los aspectos tangibles de un servicio es de suma importancia que los empleados se esmeren por brindar un trato cortés y amable.

El trato cortés y amable implica desde saludar a los usuarios, sonreírles e inclusive hasta recordar sus nombres ya que el uso de apellido de los clientes les brinda una sensación de importancia.

La amabilidad de los empleados también esta relacionada con la voluntad que muestran a los usuarios para auxiliarlos a resolver problemas que se puedan presentar durante la prestación del servicio.

#### ■ **Disponibilidad de información**

La información es otro elemento de bienestar de información.

La disponibilidad de información esta conformada por todos los medios y materiales que se ponen a disposición del usuario



para orientarlo a realizar sus trámites de manera que le resulten más ágiles. Los medios y materiales informativos para los usuarios de servicios pueden variar desde carteleras o murales informativos, boletines, anuncios en revistas informativas, volantes, etc.

#### ■ **Condiciones Físico-ambientales**

Este elemento se refiere al entorno en donde se prestan los servicios, y si dicho entorno es aceptable para los usuarios, les brinda sensación de bienestar y puede reducir la tensión que se genera en los usuarios mientras esperan por recibir un servicio.

Las condiciones físico ambientales abarcan desde la infraestructura, es decir las instalaciones, distribución de oficina hasta salas de espera equipadas para entretener al usuario mientras espera, valga la redundancia, ser atendido.

## **7. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **a. Alcances**

- Implementar un Programa de Calidad Total en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del

Estado Familiar que contribuya a eficientizar los servicios que se prestan en dichos departamentos.

- Brindar una herramienta administrativa que permita a la Institución gestionar con calidad los servicios que brindan a los usuarios.
  
- Establecer las características de servicios más importantes para los usuarios de los departamentos en estudio, de esta manera se podrá satisfacer las expectativas de los usuarios ya que se dará mayor énfasis a la mejora de aspectos relevantes de los servicios.
  
- Con los logros que se obtengan al implantar el Programa de Calidad Total a los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Familiar, se podrá implantar un programa similar para eficientizar los servicios de los demás departamentos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.
  
- Mejorar la imagen de la Institución por medio de un programa permanente de mejora de calidad orientado a satisfacer a los usuarios de los servicios municipales.

**b. Limitaciones**

- Falta de tiempo por parte de los jefes, de los departamentos en donde se realiza la investigación, para realizarles la entrevista.
  
- Demora en la entrega de la información relacionada con la investigación en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar.
  
- Limitada disponibilidad y tiempo de los empleados al responder los cuestionarios por la saturación de trabajo en los departamentos.
  
- No existe suficiente interés de los usuarios de los servicios municipales para llenar cuestionarios de la encuesta por lo tanto se dificulta obtener la información necesaria.
  
- No se tiene acceso a información financiera relacionada con los costos de los servicios, por lo tanto, en el diagnóstico de la calidad no se examinará el precio de los servicios prestados por los departamentos donde se desarrolla la investigación.

**D. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LA PRESTACION DE SERVICIOS MUNICIPALES PRESTADOS POR LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES**

**1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Con el propósito de comprender la situación actual de la prestación de servicios, se describe las etapas del proceso administrativo que se llevan a cabo en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar y que influyen en la calidad de la prestación de los servicios.

**1.1 PLANEACION**

La planeación implica pensar con antelación en objetivos, metas y acciones así como también anticiparse a los posibles problemas futuros. Esto quiere decir que los actos del personal deben basarse en algún método, plan o lógica para alcanzar lo que se ha propuesto.

En la Institución existe una planeación a nivel general, según lo expresado por el Gerente Administrativo, es decir que si se elaboran planes como por ejemplo el Plan de Gestión para el presente periodo.

Sin embargo en los Departamentos en donde se realiza el estudio no se elaboran planes operativos, es decir planes permanentes y continuos para las actividades que se realizan en los departamentos.

Por otra parte existe poca participación de los jefes de los departamentos en la planificación institucional.

a. Funciones

En los departamentos donde se realiza la investigación se llevan a cabo funciones sobre:

- Registro y Control Tributario
  - De empresas
  - De Personas
- Registro del Estado Familiar

Existe un manual de Organización y Funciones que contiene las funciones mencionadas, este documento ha sido elaborado recientemente y hasta principios de este año ha sido remitido a cada departamento para orientar al personal en su trabajo.

b. Objetivos y Metas

Constituyen los resultados deseados para individuos, grupos o hasta para toda la institución.

En la Alcaldía Municipal de Ilopango si se han establecido Objetivos Institucionales, y el Manual de Organización contiene los objetivos a alcanzar tanto por unidad organizativa como por empleados.

Cabe destacar que los jefes de los Departamentos manifestaron que no se establecen metas de trabajo y los empleados dicen haber recibido metas de trabajo (ver anexo 5, pregunta No. 6), por lo tanto no hay claramente establecimiento de metas.

c. Políticas

Son lineamientos que guían acciones en la toma de decisiones.

En la actualidad se aplican políticas de control interno en la institución según lo expresado por el Gerente Administrativo.

d. Procedimientos

En la actualidad no existen manuales de procedimientos, en donde se determine de manera escrita los pasos que se deben realizar para ejecutar un determinado trabajo.

Sin la existencia de Manuales de procedimientos difícilmente se podrá identificar demoras que afecten los trámites que realizan los usuarios de manera que se busque eficientizar los servicios con respecto al tiempo de duración de los mismos.

## **1.2 ORGANIZACION**

Esta función administrativa que consiste en ordenar y distribuir el trabajo, autoridad y recursos entre los miembros de una organización; se desarrolla de la manera que a continuación se detalla.

### **a. Organigrama**

Se pudo observar que la institución posee una estructura organizativa definida que, de acuerdo a la opinión del Gerente Administrativo, se ajusta a las necesidades actuales para el funcionamiento de la Entidad.

Cabe destacar que cada departamento tiene su respectivo organigrama de puestos que se encuentra dentro del Manual de Organización y Funciones de la Institución.

### **b. Asignación de funciones**

A pesar de que se cuenta con un Manual de Funciones, en los departamentos en donde se desarrolla la investigación se

detectó que la asignación de funciones a los empleados se hace de manera verbal. Esto se debe a que el Manual Administrativo aun no se ha aplicado porque su elaboración es muy reciente.

Debido a lo anterior, se generan contratiempos en la presentación de servicios ya que los empleados tienden a consultar muy frecuentemente con los jefes o compañeros de trabajo para solucionar problemas de los usuarios.

c. Delegación de Autoridad y Responsabilidad

De acuerdo a la entrevista, realizada a los Jefes de los departamentos, no se delega autoridad sobre algún empleado cuando ellos no se ausentan pero si se delegan responsabilidades. Esto provoca dificultades para los empleados en los casos en que se debe solucionar problemas de los usuarios.

d. Reclutamiento y Selección

En el desarrollo de la investigación, se averiguó que los empleados no fueron sometidos a ningún proceso riguroso para su contratación, lo cual es muy común en las Alcaldías Municipales porque por lo general se contrata personal por recomendaciones personales o afinidades políticas.



Según lo expresado por el Gerente Administrativo en el último año se han hecho rotación de personal y nuevas contrataciones, lo cual se ha impulsado por las máximas autoridades municipales que tomaron posesión de sus cargos en el mismo año. También es importante mencionar que, en el 2006, se ha cambiado en dos ocasiones al Jefe de Cuentas Corrientes por motivos distintos. Estos cambios muy frecuentes afectan el desempeño de los empleados y por lo tanto a los usuarios de los servicios municipales.

e. Capacitación

La capacitación a los empleados para mejorar su desempeño por medio de la adquisición o incremento de conocimientos, habilidades y destrezas.

Mas de la mitad de empleados de los departamentos, donde se realiza la investigación, dice haber recibido capacitaciones por parte de la alcaldía municipal de Ilopango (ver anexo 5, pregunta No. 15).

Con base a los resultados del censo realizado a los empleados, se puede notar que los esfuerzos de capacitación del personal se han orientado a las áreas de manejo de equipo, como computadoras. Esto es importante porque se debe

estar preparado para hacerle frente a los cambios tecnológicos y por el mismo motivo los empleados reconocen la necesidad de capacitarse en el área de computación.

Por otra parte los empleados también han recibido cursos de atención al cliente, aunque no todos ellos, esto deja la impresión de que existe voluntad de las autoridades municipales por invertir en estas áreas por la importancia que tiene el trato que se le da a los usuarios de los servicios municipales.

f. Suministro de Materiales, Herramientas y Equipo de Trabajo

Evidentemente no basta con la preparación y disposición que muestre el personal hacia el desarrollo de sus tareas, si no se cuenta con las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo, se impide proporcionar servicios de calidad a los usuarios afectando la imagen de la institución por la falta de eficiencia.

Según la investigación en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar no existe un adecuado suministro de materiales y equipo de trabajo, más de la mitad de empleados no está conforme en este sentido ya que el 40% dice no recibir el suministro necesario y el 20%

dice recibirlo algunas veces. (ver anexo 5, pregunta No. 10). Según el Gerente Administrativo esta dificultad se debe a la falta de presupuesto, lo cual es queja común de los gobiernos municipales.

### **1.3 DIRECCION**

Este elemento de la administración es en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercida a base de decisiones.

La dirección implica mandar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales. Esto es de mucha importancia ya que los jefes al establecer el ambiente adecuado ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo para satisfacer a los usuarios.

#### **a. Motivación al Personal**

La motivación representa la voluntad de los empleados para realizar esfuerzos, en altos niveles, para lograr metas y objetivos organizacionales. Obviamente esta voluntad está condicionada por la capacidad de poder satisfacer alguna necesidad individual.

Según los resultados del censo realizado a los empleados no existe motivación suficiente para impulsarlos ya que dijeron

nunca haber sido felicitados por algún logro obtenido en su trabajo (ver anexo 5, pregunta No. 9).

Cabe destacar que en el último año se realizó un ajuste salarial en la institución, lo que indica que existe interés de las autoridades edilicias por mantener satisfecho al personal. Sin embargo los incentivos de carácter monetario no son suficientes. Los jefes de los Departamentos afirman que entre los esfuerzos por motivar al personal se felicita a los cumpleaños del mes.

b. Comunicación

En la Institución existe una buena comunicación, al menos así lo afirmaron los Jefes de cada departamento que fueron entrevistados. Se pudo observar que la comunicación se da de manera continua. El Gerente Administrativo expresó que las decisiones se toman con base a la información que se proporciona.

#### **1.4 CONTROL**

El control es importante, porque es la única forma como los gerentes saben si se cumple o no lo planeado y porqué si o porque no se está cumpliendo.

Sin planeación no puede haber control, es por ello que en la Institución no se puede ejercer la función de control plenamente por que no hay metas de trabajo en los departamentos que sirvan de parámetros para controlar el trabajo de los empleados.

a. Supervisión

En este sentido los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Familiar, los jefes cumplen con supervisar el trabajo de los empleados, ya que en el censo realizado más de la mitad del personal afirma estar siempre bajo la supervisión de sus jefes inmediatos (ver anexo 5, pregunta No. 7).

b. Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño tiene como propósito determinar, de la manera más objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

En la Alcaldía Municipal de Ilopango las evaluaciones de desempeño están a cargo del Departamento de Recursos Humanos y son realizadas generalmente una vez por año.

Cabe destacar que las evaluaciones realizadas en la Institución no son vistas como un trámite por el contrario se les da mucha importancia y muestra de ello es que según lo expresado por los jefes de los Departamentos se hizo

ajustes salariales recientemente y para ello se tomó en cuenta la evaluación del desempeño.

## **2. SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIOS**

### **A. Rapidez en el Servicio**

Actualmente la Alcaldía Municipal no cuenta con un sistema informático ágil que contribuya a que los usuarios esperen el menor tiempo posible para ser atendidos ya que en ocasiones cuando el Departamento de Informática tiene problemas en su sistema de red dificulta el trabajo al personal del Departamento de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar lo que hace mas largo el tiempo de espera. También cuando hay poco personal en el área hay retrasos para que otros usuarios puedan ser atendidos.

Los empleados deben realizar su trabajo con cautela y eficiencia, tratar de hacerlo lo mejor posible en el menor tiempo para que el usuario sienta la importancia que se está dando a los inconvenientes que surjan aunque haya esperado un tiempo mayor se vaya satisfecho con la atención que se le dió de ser posible pedir una disculpa por la demora ocasionada.

#### B. Trato Cortés y Amable

En muchos dichos se expresa que el cliente siempre tiene la razón; las entidades públicas se han caracterizado por brindar un servicio sin esmero y poco amable. Es indispensable que los empleados siempre brinden un saludo y una sonrisa al usuario aunque esta no sea correspondida para poder dar un trato cortés y amable es necesario que los empleados realicen su trabajo con entusiasmo y que no se tome como una obligación y una responsabilidad si no algo diario que desean hacer, pero para esto se necesita que los Jefes de cada unidad contribuyan a dar incentivos, méritos o simplemente felicitaciones por el trabajo bien hecho para que los empleados se esmeren por brindar un buen servicio. Al final si esto se cumpliera se tendría una muy buena atención y los usuarios no les importaría esperar tanto tiempo para ser atendidos si saben que ese servicio que recibirán será de muy buena calidad.

#### C. Disponibilidad de Información

Por la demanda que se tiene diariamente de usuarios que solicitan información en relación al pago de impuestos muchas veces por la saturación de personas que necesitan ser atendidas no se brinda la información correcta o el empleado se encuentra molesto y apresurado por la carga de trabajo, le

dan mas importancia a la cantidad de personas que demandan el servicio que a la calidad y eficiencia del mismo. Cabe mencionar que no hay afiches o volantes informativos que incluyan la documentación que los usuarios necesitan para realizar trámites relacionados a casamientos, divorcios, solicitud de carné de minoridad entre otros; esto ayudaría a reducir grandes filas de espera para solicitar los requisitos para los servicios antes mencionados. Aunque si hay carteleras informativas estas no contienen información suficiente y oportuna para cumplir con las expectativas de los usuarios.

#### D. Presentación Personal de los empleados

Actualmente en la Alcaldía Municipal de Ilopango ya se cuenta con uniformes para todas las secretarias y auxiliares de los departamentos esto sucedió cuando se realizó el cambio de Alcalde, pero no solo depende del uniforme para dar una buena imagen de la Institución ya que este criterio es importante, aunque para algunos no lo es; sin embargo los usuarios manifiestan que es buena y que se necesita mejorar (ver anexo 6, pregunta No. 2), es necesario que los Jefes contribuyan a que se mejore la presentación personal de los subordinados por ejemplo si una secretaria tiene deteriorado su uniforme cambiarlo por uno nuevo, solicitar un color de zapatos para



todas las secretarias y auxiliares, indicarles utilizar un color de panty medias adecuadas a su color de piel, un maquillaje discreto acorde al color de su piel y tratar de estar siempre bien ordenadas para el caso de los dos departamentos en investigación.

Para los caballeros no hay un uniforme pero si se les ha solicitado llegar con camisa manga larga, pantalón de vestir y de ser posible corbata, aunque en el departamento de Cuentas Corrientes se cuenta con más personal masculino y se ha podido observar que algunos caballeros si llegan a su trabajo formalmente aunque otros llegan con ropa informal lo que podría ser causa de una desorganización en el Departamento y dar a entender a los usuarios lo poco importante que es la presentación personal, sin embargo esto es trabajo del Jefe donde debería de exigir que se le dé importancia a esto ya que el trabajo que se realiza en los departamentos es de trato directo con los usuarios, es de carácter formal y delicado por que están tratando información delicada que compete al usuario.

#### E. Condiciones físico-ambientales

Los Departamentos de Registro del Estadio Familiar y Cuentas corrientes cuentan con sus respectivas oficinas dentro de la

institución, sin embargo son muy reducidas, es por ello que los muchos usuarios consideran que en las instalaciones necesitan mejorarse las condiciones de las instalaciones (ver anexo 6, pregunta No. 4). Debido a que los usuarios tienen que esperar para ser atendidos se han habilitado los pasillos de la institución como área de espera equipadas con sillas plásticas y un televisor para entretener a los usuarios mientras esperan realizar sus trámites.

#### **E. CONCLUSIONES**

Al haber analizado los resultados de la investigación en los departamentos correspondientes, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. En la Alcaldía Municipal de Ilopango no se llevan a cabo procesos sistemáticos para eficientizar los servicios requeridos por los usuarios.
2. No existen metas de trabajo definidas, que permitan al personal esmerarse por brindar servicios de calidad a los usuarios. Así mismo no existen políticas de calidad, por lo cual puede decirse que no se planea enfocándose en la eficiencia de los servicios requeridos por los usuarios.

3. Aún no se ha aplicado el manual de funciones, por lo cual se cuenta con problemas de duplicidad de funciones y la asignación de funciones se hace verbalmente.
4. La municipalidad no cuenta con un Manual de Procedimientos, lo cual no permite identificar las demás que se tienen en la prestación de servicios.
5. No se delega autoridad cuando el jefe se ausenta lo que dificulta la solución de problemas a los usuarios. La falta de delegación de autoridad por parte de los jefes de los departamentos genera también que los empleados consulten constantemente para poder tomar alguna decisión para solucionar cualquier dificultad que se presente al momento de atender a los usuarios.
6. Se ha realizado un programa de evaluación del desempeño lo que contribuyó a un ajuste salarial, sin embargo no existen normas o estándares de desempeño difundidas claramente entre los empleados.
7. Muchas veces no se proporciona al personal el material y equipo adecuado por el limitado presupuesto con el que se cuenta, según autoridades municipales.
8. No se cuenta con un buzón de sugerencias, cuando los usuarios tienen quejas sobre los servicios deben recurrir directamente a los jefes teniendo que esperar mucho tiempo para ser atendidos porque los jefes tiene generalmente poca disposición

de tiempo. Es por ello que muchas veces los usuarios se abstienen de hacer sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.

9. La información que se pone a disposición de los usuarios no es suficientemente oportuna y clara. Los usuarios al no estar orientados debidamente para realizar sus tramites pueden tener retrasos como consecuencia de hacer pasos innecesarios o esperar a que algún empleado se desocupe para que le brinde la información que necesita.
10. No se monitorea la satisfacción de los usuarios por lo cual no se conocen las expectativas que estos tienen. Esto debido a que no existe ningún sistema de medición de calidad de los servicios, ya sea mediante encuestas con los clientes o análisis de quejas y sugerencias obtenidas a través de algún buzón.

## **F. RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta las conclusiones antes mencionadas se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Procesos sistemático de Administración de Calidad Total propuesto, en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar, a fin de eficientizar los servicios requeridos por los usuarios.

2. Se deben establecer metas, objetivos y normas de trabajo con el propósito de orientar los esfuerzos del personal de los departamentos hacia la eficientización de los servicios municipales y de esta manera aumentar la satisfacción de los usuarios.
3. A fin de sistematizar las funciones de los empleados es necesaria la pronta aplicación del Manual de Organización y Funciones Institucional.
4. Con el propósito de agilizar el trabajo de los empleados en la Institución, es necesario crear un manual de procedimiento para reducir al máximo posible las demoras en los procedimientos de los servicios que se brindan a los usuarios y así satisfacer la necesidad que se tiene de rapidez en los servicios.
5. Es necesario que los jefes deleguen autoridad cuando se ausentan a algunos de los empleados que, en el desempeño de sus labores, hayan mostrado tener el don de liderazgo.
6. Se deben realizar evaluaciones del desempeño con base a normas y estándares de desempeño previamente definidas y ampliamente difundidos de manera que la evaluación sea lo más objetiva posible. Estas evaluaciones permitirán detectar necesidades de capacitación y fortalezas del personal así como también tener bases para otorgar incentivos que premien el buen desempeño.

7. Debería hacerse una revisión de la distribución del presupuesto municipal con el propósito de optimizar los recursos y hacer los ajustes necesarios para invertir más en equipo y material adecuado.
8. Debe colocarse un buzón de sugerencias para tomar en cuenta la opinión de los usuarios.
9. Buscar mecanismos que permitan brindar información oportuna a los usuarios para facilitar los trámites.
10. Deben realizarse encuestas de satisfacción con la finalidad de conocer las expectativas de los usuarios y mejorar la calidad de los mismos.

### **CAPITULO III.**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL APLICADO A LOS DEPARTAMENTOS DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO, QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR LOS SERVICIOS REQUERIDOS POR LOS USUARIOS.**

#### **A. MISION**

Mejorar la calidad de los servicios prestados en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango, a través de la implementación del Programa de Administración de calidad propuesto.

#### **B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

##### **1. GENERAL**

Eficientizar los servicios requeridos por los usuarios mediante la implementación de un Programa de Administración de Calidad total, aplicado a los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

## **2. ESPECIFICOS**

- Crear una filosofía de calidad total entre los empleados de los Departamentos, a fin de lograr el compromiso de ellos para prestar servicios de calidad.
- Mejorar la imagen de la Alcaldía en el municipio mediante la prestación de servicios eficientes.
- Propiciar una coordinación efectiva de los empleados por medio del trabajo en equipo, necesario para una eficiente prestación de servicios.
- Conocer las técnicas cuantitativas de medición de calidad que permitirán identificar áreas de interés o de oportunidad de mejora y problemas claves de la prestación de servicios.

## **C. VISION**

Obtener resultados en la calidad de los servicios brindados por los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes, de manera que el programa pueda expandirse hacia el resto de la institución en el largo plazo.

## **D. CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACION**

Existen ciertas condiciones que son necesarias para llevar cabo el programa de Administración de Calidad con éxito. Es indispensable que exista un entorno propicio para evitar el incumplimiento del programa.



Para implementar el Programa de Administración de Calidad Total es necesario utilizar una estrategia que conste de tres acciones administrativas las cuales son:

- Concientización
- Educación
- Implementación

La concientización se refiere al pleno convencimiento que se tiene sobre una determinada situación. En este caso esta situación no es más que la necesidad de eficientizar los servicios municipales requeridos por los usuarios. Por lo general, es la alta dirección o jefaturas de mandos medios quienes toman la determinación de adoptar medidas para obtener mayor efectividad en la organización. Es necesario que en la Institución se reconozca que únicamente sus acciones son los instrumentos que permitirán brindar servicios eficientes.

La educación es el proceso de adquisición de conocimientos, empezando por la alta gerencia y terminando por el empleado de menor jerarquía de la Organización, deben adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo un programa de calidad empezando por la filosofía de la calidad total, las herramientas, metodologías, métodos de medición de calidad, etc. Solo así comprenderán las posiciones individuales que desempeñan

en el proceso de mejoramiento de la calidad y podrán concluir con éxito un Programa de Calidad Total.

La implementación constituye el acto de dirigir el flujo de mejoramiento continuo de la calidad. Cabe destacar que este proceso es continuo, debe comprenderse que un Programa de Calidad Total es una inversión a largo plazo. Y si se acelera inapropiadamente puede transformarse en solo gastos y pérdidas.

#### **E. RESPONSABILIDAD PARA LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA**

La implementación del Programa de Calidad Total deberá estar bajo responsabilidad directa de la Gerencia Administrativa, con la participación activa de los Jefes de Registro Familiar y Cuentas Corrientes.

Para contar con la participación de la alta dirección de la Institución, también es necesario que se involucre el Concejo Municipal a través de representantes de la Comisión de Administración y Finanzas que pertenecen ha dicho Concejo.

#### **1. ORGANIGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

Es indispensable crear una estructura que se encargue de administrar el Programa de Calidad Total. En este sentido se proponen los siguientes niveles:

**Primer nivel: COMITÉ DE CALIDAD**

El Comité de Calidad deberá estar integrado por:

- Representantes de la Comisión de Administraron y Finanzas del Concejo Municipal (2)
- Alcaldesa Municipal
- Gerente Administrativo

A continuación se presenta el procedimiento para la formación del Comité de Calidad.

PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACION DEL COMITE DE CALIDAD		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Gerente Administrativo	Promueve la integración y funcionamiento del Comité de Calidad entre las máximas autoridades.
2	Alcaldesa Municipal	Expone en sesión ordinaria semanal ante el Concejo Municipal, la implementación del Programa de Administración de Calidad en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes y la necesidad de crear un Comité de Calidad.
3	Alcaldesa Municipal	Convoca a sesión a la Comisión de Administración y Finanzas para informar sobre la manera en que se integrará el Comité de Calidad.
4	Comisión de Administraron y Finanzas	Selecciona a los 2 representantes que integraran el comité de calidad.
5	Comité de Calidad	Selecciona Coordinador del Comité.
6	Comité de Calidad	Elabora el reglamento interno para su funcionamiento.

**Objetivo del Comité de Calidad:**

- Impulsar el desarrollo del Programa de Administración de Calidad en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes para eficientizar los servicios que en estos se brindan.

**Funciones del Comité de Calidad:**

- Promover constantemente el desarrollo del programa de calidad.
- Formular las políticas de calidad.
- Determinar y aprobar normas para la realización de servicios, con base a diagnósticos de calidad.
- Definir un sistema de medición de calidad.
- Proveer los recursos necesarios para la realización del programa.
- Coordinar monitoreos periódicos de satisfacción de los usuarios mediante la aplicación de técnicas de medición.
- Definir un sistema de reconocimiento por logros alcanzados en el desarrollo del programa.
- Evaluar periódicamente los avances del programa

**Segundo Nivel: COMITÉ DE APOYO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Este nivel estará conformado por:

- Jefe de Registro del Estado Familiar

- Jefe de Cuentas Corrientes
- Asistente de Registro Familiar
- Asistente de Cuentas Corrientes

**Objetivos del Comité de apoyo:**

- Desarrollar actividades, en su respectivos Departamentos de trabajo, encaminadas a implementar con éxito el Programa de Administración de Calidad.
- Colaborar con el Comité de Calidad para cumplir con los objetivos del programa.

**Funciones del Comité de apoyo:**

- Definir metas y objetivos de trabajo, que contribuyan a eficientizar los servicios.
- Proponer políticas de calidad ante el Comité de Calidad para asegurar la calidad en los procesos operativos.
- Velar porque se proporcione recursos necesarios a los equipos de trabajo.
- Proponer al comité de calidad proyectos específicos de mejora.
- Seleccionar a los empleados destacados para formar parte de los equipos de trabajo de mejoramiento de calidad.
- Crear equipos para el mejoramiento de sistemas y procesos.

- Realizar asignaciones claras al personal para el logro de la calidad.
- Realizar actividades relacionadas con el monitoreo de satisfacción de usuarios, como encuestas de satisfacción.
- Evaluar periódicamente los avances del programa.
- Todas las actividades necesarias para lograr las políticas y objetivos de calidad.

**Tercer Nivel: EQUIPOS DE TRABAJO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

Estarán conformados por personal operativo de los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes, bajo la supervisión de los jefes de su respectivo departamento, los equipos estarán integrados por:

- Representantes del Departamento de Registro Familiar (3)
- Representantes del Departamento de Cuentas Corrientes (3)

**Objetivos:**

- Colaborar en las actividades necesarias para el logro de objetivos del programa de calidad.

**Funciones de los Equipos de Trabajo:**

Los equipos de mejoramiento de calidad básicamente realizarán todas las actividades que contribuyan a la aplicación exitosa del programa de calidad, entre las cuales pueden mencionarse:

- Llevar un control de costos de la calidad.
- Participar en las encuestas de satisfacción de los usuarios.
- Colaborar en la elaboración de informes de monitoreos de calidad.
- Detectar demoras en los procesos de trabajo e informar a sus jefes inmediatos para agilizar los servicios.

#### **Nivel de Asesoría: ASESORES EXTERNOS**

Se sugiere contratar los servicios profesionales ya sea de una persona jurídica o consultores individuales, que posean experiencia para aportar sus conocimientos en la implementación de programas de calidad total en instituciones públicas y de servicios.

Por lo general las empresas consultoras envían a dos miembros de su compañía para brindar este tipo de asesorías, de igual forma los consultores independientes se auxilian de otra persona para apoyar su trabajo. Por este motivo se considerará que en el desarrollo del programa intervendrán dos asesores externos.

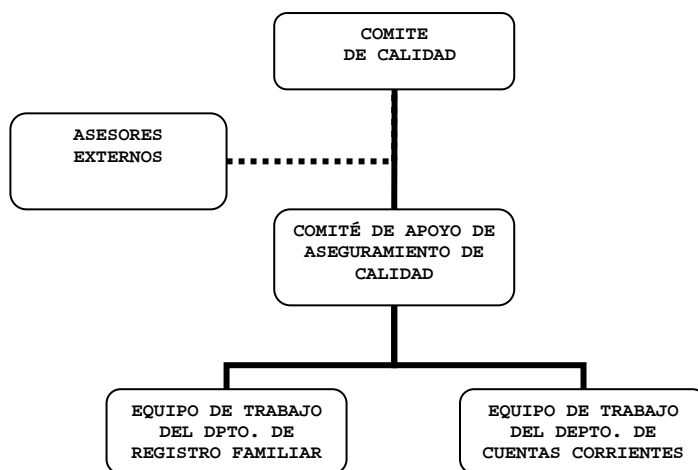
#### **Funciones de Asesores Externos:**

- Asistir a reuniones con el Comité de Calidad, convocadas en las fechas y frecuencias necesarias, para elaborar planes

de trabajo y todo tipo de documentos relacionados con el desarrollo del programa.

- Coordinar con el Comité de Calidad la calendarización para impartir los módulos de educación al personal.
- Elaborar material didáctico e impartir los módulos del programa.
- Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos del contenido programático, según sea necesario.
- Otras funciones que el Comité de Calidad considere necesarias para la consecución de objetivos del programa de calidad.

El siguiente esquema, muestra la estructura organizativa con la ubicación de los distintos niveles antes mencionados.



Elaborado por:  
 Cecilia Carolina Gutiérrez Córdova  
 Mellisa Betzabé Martínez Molina  
 Fecha: Febrero, 2007



## **F. CONTENIDO PROGRAMATICO**

Antes de presentar los módulos que se impartirán, es importante resaltar que la Administración de Calidad Total requiere de un compromiso amplio para educar y entrenar al personal para que estos adquieran todos los conocimientos para sistematizar la Administración de la calidad de los servicios.

### **1. METODOLOGIA**

#### **a. Métodos de Enseñanza**

Con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de los módulos propuestos para el programa, se deben seleccionar métodos y medios de enseñanza que cumplan con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes.

Los métodos sugeridos, para la educación al personal, son:

- **Exposición Oral:** Consiste en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante. En este sentido cabe resaltar que el conocimiento y dominio técnico didáctico del facilitador, es decir de los asesores externos que se contraten, es clave para el éxito del programa.

Para las exposiciones generalmente se utilizan medios visuales como video proyector o cañón.

- **Actividades Grupales:** Consiste en combinar la participación de los facilitadores y de las personas a quienes se les imparte capacitación. Pueden realizarse dinámicas de grupo, así como también asignarse un espacio al final de la sesión para preguntas y respuestas sobre la temática abordada.
  
- **Desarrollo de casos prácticos:** Consiste en abordar casos prácticos y ejercicios relacionados con el contenido que se imparte en cada módulo o sesión, para ilustrar a los participantes sobre la aplicación de la temática.

#### **b. Apoyo didáctico**

Son todos los elementos que empleará el facilitador, para procurar el aprendizaje de los empleados. Por tal razón en las cédulas de contenido temático se ha considerado el material de apoyo didáctico formado por folletos, plumones, borrador, etc.

De igual forma se utilizará como recurso didáctico visual el video proyector o cañón, para lo cual se deberán preparar presentaciones en Power Point. También podrán presentarse casos prácticos por medio de videos para mantener la atención de los participantes.

### **c. Indicaciones para el facilitador**

Para la educación del personal involucrado en el programa propuesto, se sugiere que el facilitador proceda de la siguiente manera:

**Primero:** A los participantes deberá remitírseles una carta que contenga información e instrucciones por lo menos dos semanas antes de iniciar el curso, para que tengan una idea de que les espera en tal curso.

**Segundo:** Preparar material didáctico preciso sobre la temática que se abordará en cada sesión. El facilitador deberá elaborar una programación del curso que contenga los siguientes elementos: local, fecha, hora, objetivos, participantes, contenido modular y responsables.

**Tercero:** Remitir el material elaborado a los participantes con antelación al desarrollo de la sesión. El material sobre el tema debe ser leído por los participantes antes de asistir a la sesión.

**Cuarto:** En el lugar donde se impartirá el curso, los participantes deben recibir una programación, donde se detalle los temas a impartirse durante dure el curso.

**Quinto:** El facilitador deberá saludar a los miembros del grupo de participantes y presentar al personal con el cual deberá trabajar durante el curso.

**Sexto:** Cada sesión tendrá una duración de cuatro horas. Deberá darse un receso de 20 minutos para que los participantes tomen un refrigerio.

**Séptimo:** Se sugiere asignar una tarea. Los participantes deberán poner en práctica lo teórico aprendido en el curso para adquirir una experiencia de primera mano acerca de cómo se relaciona la temática impartida con sus actividades laborales cotidianas.

## **2. COMPONENTES**

Para aprovechar al máximo el programa se sugiere que este sea impartido separadamente por niveles jerárquicos de la Institución. De esta manera la educación al personal estará compuesta de la siguiente manera:

### **Componente I: Educación para el Personal Directivo y Ejecutivo.**

Los módulos que se impartirán permitirán capacitar al personal directivo y ejecutivo realizar una mejor gestión de calidad de los servicios, de forma sistemática.

El personal directivo que participará, es el siguiente:

- ✓ Alcaldesa Municipal
- ✓ Gerente Administrativo
- ✓ Comisión de Administración y Finanzas del Concejo Municipal

Esta comisión está integrada por:

- Segundo Regidor Propietario
- Tercer Regidor Propietario
- Sexto Regidor Propietario
- Noveno Regidor Propietario
- Segundo Regidor Suplente

El personal ejecutivo que participará estará formado por las jefaturas, de los Departamentos en donde se aplicará el programa, es decir:

- ✓ Jefe de Cuentas Corrientes
- ✓ Jefe de Registro del Estado Familiar

Las máximas autoridades de la Institución y los Jefes de los Departamentos serán quienes se encargarán de llevar a cabo el programa, es por ello que se les debe impartir una capacitación adecuada.

En el componente I, se cubrirá los siguientes módulos:

Modulo I. Administración de la Calidad Total en el Sector Servicios.

Modulo II. Factores que facilitan las Mejoras Continuas.

Modulo III. 14 Pasos para el Mejoramiento de la Calidad.

Módulo IV. Medición de la calidad en los servicios.

El desarrollo del contenido temático de los módulos se llevará a cabo en un total de 5 sesiones sabatinas, con una duración de 4 horas cada una; por lo que la educación para el personal directivo y ejecutivo constará de 20 horas clase en su totalidad.

#### **Componente II Educación para el Personal Operativo.**

El personal operativo de los departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes es el que mayor contacto tiene con los usuarios debido a las características de los servicios que en dichos departamentos se brindan, así como por la gran afluencia de usuarios que se presentan. Es de suma importancia que el personal adquiera conocimientos teóricos sobre la calidad total en los servicios; así como también las instrucciones necesarias que permitan su participación efectiva en el programa de administración de calidad en beneficio de la satisfacción de los usuarios y del desarrollo laboral del personal mismo.

El personal que participará en esta capacitación será el siguiente:

- 11 empleados del Departamento de Registro del Estado Familiar
- 12 empleados del Departamento de Cuentas Corrientes

Se recomienda que los empleados destacados en el desarrollo de los módulos, sean seleccionados para formar parte de los equipos de mejora de calidad en sus respectivas unidades.

En el componente II se cubrirá los siguientes módulos:

Módulo I. Atributos y Calidad de los Servicios

Módulo II. Conceptos Básicos de Calidad Total

Módulo III. Satisfacción a los usuarios

Módulo IV. Medición de la calidad

El desarrollo del contenido temático de los módulos se llevará a cabo en un total de 4 sesiones sabatinas, con una duración de 4 horas cada una; por lo que la educación para el personal operativo constará de 16 horas clase en su totalidad.



## G. MODULOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

### 1. COMPONENTE I EDUCACION PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO

<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos	<b>No de Sesiones:</b> 5 (4 horas/Sesión)	<b>No de Participantes:</b> 9
--	--	-------------------------------

#### OBJETIVOS:

Al finalizar los módulos, los participantes adquirirán conceptos y herramientas necesarias para:

1. Manejar conceptos sobre Administración de Calidad Total que les permitan formar una filosofía de calidad en la Institución.
2. Procurar la implementación de procesos sistemáticos para el mejoramiento de la calidad de los servicios municipales.
3. comprender aspectos conceptuales y metodológicos relacionados con la medición de la calidad en el ámbito de los servicios.

#### CONTENIDO:

MODULO I. Administración de Calidad Total en el Sector Servicios  
 MODULO II. Factores que facilitan las mejoras continuas  
 MODULO III. Catorce pasos para el mejoramiento de Calidad  
 MODULO IV. Medición de la Calidad de Servicios

#### DIRIGIDO A:

Personal directivo que forma parte de las máximas autoridades municipales: Alcaldesa Municipal, Miembros de la Comisión de Administración y Finanzas del Concejo Municipal, Gerente Administrativo.

Personal Ejecutivo: Jefes de los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes.





ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

**1.1 MODULO I**  
**ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR SERVICIOS**

<b>Objetivos.</b> Al finalizar el módulo los participantes podrán:				<b>No de Sesiones:</b> 1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender aspectos teóricos sobre Administración de Calidad Total.</li> <li>▪ Asimilar la aplicación de los Programas de Calidad en el Sector Servicios.</li> </ul>				Sábado	
<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos				<b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m	
<b>Dirigido a:</b> - Alcaldesa Municipal - Comisión de Administración Y Finanzas - Gerente Administrativo - Jefes de Dptos Registro Familiar y Cuentas Corrientes				<b>No de Participantes:</b> 9	
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
<b>PRIMERA SESION</b>	1. Presentación Introducción, Objetivos y Metodología del Curso.	8:00am a 8:20am	20´	• Exposición Oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	2. Aspectos Básicos de Servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos</li> <li>• Importancia</li> <li>• Atributos</li> </ul>	8:20am a 9:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Papelería y útiles</li> </ul>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES
---	-----------------------------------	--

	3. Administración de Calidad Total <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos de Calidad</li> <li>• Diagnostico de Calidad</li> <li>• Programa de Calidad</li> </ul>	9:10am a 10:00am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Papelería y útiles</li> </ul>
PRIMERA SESION	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	4. ¿Por qué fracasan la mayoría de programas de calidad total? <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tomar en cuenta intereses de los clientes</li> <li>• Poca participación de la alta dirección</li> <li>• Considerar el Programa como uno más</li> <li>• Ausencia de un plan de crecimiento</li> <li>• Falta de claridad en las comunicaciones</li> <li>• Culto a lo inmediato</li> <li>• Artritis organizativa</li> </ul>	10:20am a 11:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Discusiones</li> <li>• Presentación de casos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Material de apoyo (Folleto de casos)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rigor mortis</li> <li>• Problemas culturales</li> <li>• Pensar que la calidad total solo se aplica a la producción</li> <li>• Subestimar la participación de todos en la Institución</li> <li>• Imaginar que el programa camina solito</li> </ul>	11:10am a 12:00m	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Discusiones</li> <li>• Presentación de casos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Papelería y útiles</li> <li>• Material de apoyo (Folleto de casos)</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

## 1.2 MODULO II

### FACTORES QUE FACILITAN LAS MEJORAS CONTINUAS

<b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los factores que facilitan la implementación exitosa de mejoras continuas en la Institución.</li> <li>▪ Determinar los cambios necesarios en la Institución para crear las condiciones propicias para el desarrollo de mejoras continuas.</li> </ul>				<b>No de Sesiones:</b> 1 Sábado	
<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos				<b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m	
<b>Dirigido a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldesa Municipal - Comisión de Administración Y Finanzas</li> <li>- Gerente Administrativo - Jefes de Dptos Registro Familiar y Cuentas Corrientes</li> </ul>				<b>No de Participantes:</b> 9	
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
SEGUNDA SESION	1. Introducción	8:00am a 8:20am	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	2. Estructura Descentralizada <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Trabajo reducida</li> <li>• Intervalo de control más amplio</li> <li>• Equipos interfuncionales (Equipos de mejora de calidad)</li> </ul>	8:20am a 9:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Actividades Grupales</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES
---	-----------------------------------	--

SEGUNDA SESION	3. Tecnología <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos Flexibles(Manual de Procedimientos)</li> <li>• Educación y entrenamiento de los empleados</li> </ul>	9:10am a 10:00am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Actividades Grupales</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>
	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	4. Personas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación y Entrenamiento</li> <li>• Evaluación del desempeño con apoyo de recompensas</li> <li>• Recompensas y reconocimientos al buen desempeño</li> </ul>	10:20am a 11:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Actividades Grupales</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>
	5. Agentes de cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo activo desde la cima</li> <li>• Gestión participativa</li> </ul>	11:10am a 12:00m	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Actividades Grupales</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

**1.3 MODULO III**  
**CATORCE PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

**Objetivos:** Al finalizar el módulo los participantes tendrán los conocimientos necesarios para:

- Dominar el proceso de mejora de la calidad para asimilar su aplicación en la Institución.
- Propiciar que el mejoramiento de la calidad de los servicios se convierta en parte integral de la cultura en los departamentos donde se aplicará el programa.

**No de Sesiones:** 1  
Sábado

**Facilitador/Responsable:**  
Asesores Externos

**Duración:** 4 horas  
8:00am a 12:00m

**Dirigido a:**

- Alcaldesa Municipal - Comisión de Administración Y Finanzas
- Gerente Administrativo - Jefes de Dptos Registro Familiar y cuentas Corrientes

**No de Participantes:** 9

Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
<b>TERCERA SESION</b>	1. Introducción	8:00am a 8:20am	20´	• Exposición Oral	• Pizarra y Plumones
	Paso 1: Compromiso de la Dirección Paso 2: Equipo para el Mejoramiento de la calidad Paso 3: Medición Paso 4: Costos de la calidad Paso 5: Crear conciencia sobre la calidad Paso 6: Acción Correctiva	8:20am a 9:10am	50´	• Exposición Oral de cada paso • Preguntas y Respuestas	• Pizarra y Plumones • Computadora portátil • Cañón
	Casos y Ejemplos Prácticos	9:10am a 10:00am	50´	• Actividades Grupales	• Pizarra y Plumones • Material de apoyo: folletos



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

<b>TERCERA SESION</b>	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	Paso 7: Planear el día cero defectos Paso 8: Educación al personal Paso 9: Día de cero defectos Paso 10: Fijar metas	10:20am a 10:50am	30´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral de cada paso</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	Casos y Ejemplos Prácticos	10:50am a 11:10m	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumón</li> <li>• Material de apoyo: folletos</li> </ul>
	Paso 11: Eliminar las causas de error Paso 12: Reconocimiento Paso 13: Consejos de calidad Paso 14: Repetir todo el proceso	11:10am a 11:40am	30´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral de cada paso</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	Casos y Ejemplos Prácticos	11:40am a 12:00m	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Material de apoyo: folletos</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

**1.4 MODULO IV  
MEDICION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS**

<p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes adquirirán conceptos y herramientas necesarias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir métodos y herramientas básicas que se utilizan para medir la calidad de los servicios.</li> <li>▪ Programar y ejecutar mediciones de la calidad en los Departamentos de Registro del Estado familiar y Cuentas Corrientes.</li> </ul>					<p><b>No de Sesiones:</b> 2 Sábados</p>
<p><b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos</p>					<p><b>Duración:</b> 4 horas por sesión 8:00am a 12:00m</p>
<p><b>Dirigido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldesa Municipal - Comisión de Administración Y Finanzas</li> <li>- Gerente Administrativo - Jefes de Dptos Registro Familiar y cuentas Corrientes</li> </ul>					<p><b>No de Participantes:</b> 9</p>
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
1er. SÁBADO	1. Introducción	8:00am a 8:20am	20´	• Exposición Oral	• Pizarra y Plumones
CUARTA SESION	2. ¿Cómo definimos operativamente la calidad? • ¿Qué es un estándar de calidad? • Sistema de producción de servicios • ¿Cómo se establece un estándar?	8:20am a 9:10am	50´	• Exposición Oral • Preguntas y Respuestas	• Pizarra y Plumones • Computadora portátil • Cañón
	• Comunicación de estándares en la Institución • Ejemplos y ejercicios prácticos	9:10am a 10:00am	50´	• Ejemplos prácticos • Ejercicios	• Pizarra y Plumones • Material de apoyo: Guía de Ejercicios



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

CUARTA SESION	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	3. ¿Cómo se mide la calidad? • Garantía de la calidad: Mecanismos internos, medición de la calidad • ¿Qué es un indicador de calidad?	10:20am a 11:10am	50´	• Exposición Oral • Preguntas y Respuestas	• Pizarra y Plumones • Computadora portátil • Cañón
	• Recolección de datos • Ejemplo de monitoreo y ejercicios prácticos	11:10am a 12:00m	50´	• Ejemplos prácticos • Ejercicios	• Pizarra y Plumones • Material de apoyo: Guía de Ejercicios
2do. SABADO	1. Introducción • Resumen de la sesión anterior	8:00am a 8:20am	20´	• Exposición Oral	• Pizarra y Plumones • Computadora portátil • Cañón
QUINTA SESION	2. Instrumentos para medir la Calidad 3. Recolección de datos: fuentes 4. Instrumentos de información: Entrevistas, Encuestas, Buzón de quejas y sugerencias	8:20am a 9:00am	40´	• Exposición Oral • Preguntas y Respuestas	• Pizarra y Plumones • Computadora portátil • Cañón
	5. Formularios e Instructivos para medir la calidad 6. Ejemplos y Ejercicios prácticos	9:00am a 9:40am	40´	• Ejemplos prácticos • Ejercicios	• Pizarra y Plumones • Material de apoyo: Guía de Ejercicios





ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

<b>QUINTA SESION</b>	Receso y Refrigerio	9:40am a 10:00am	20´	-----	-----
	7. Recolección de datos: TECNICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa de los procesos</li> <li>• Encuestas (conocimientos y satisfacción)</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Buzón de quejas y sugerencias</li> </ul>	10:00am a 10:40am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	8. Recolección de datos: PERIODICIDAD Y MUESTRA 9. Ejemplos y Ejercicio Práctico	10:40am a 11:20am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Material de apoyo: Guía de Ejercicios</li> </ul>
	Clausura	11:20am a 12:00m	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurso y Palabras de agradecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomas</li> </ul>



**2. COMPONENTE II**  
**EDUCACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LOS**  
**DEPARTAMENTOS DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES**

<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos	<b>No de Sesiones:</b> 4 (4 horas/Sesión)	<b>No de</b> <b>Participantes:</b> 23
--	--	--

**OBJETIVOS:**

Al finalizar los módulos, los participantes manejarán conceptos y herramientas necesarias para:

1. Manejar conceptos sobre Calidad Total que les permitan implementar una filosofía de calidad en sus labores cotidianas.
2. Adoptar nuevos valores y una cultura de calidad, a fin de eficientizar la prestación de servicios municipales.
3. Desarrollar habilidades para el aseguramiento de la mejora continua en la prestación de servicios.

**CONTENIDO:**

MODULO I. Atributos y Calidad en el Servicio  
MODULO II. Conceptos Básicos de la Calidad Total  
MODULO III. Satisfacción a los usuarios  
MODULO IV. Medición de la Calidad

**DIRIGIDO A:**

Personal Operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes.



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

2.1 MODULO I ATRIBUTOS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS					
<b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender los fundamentos teóricos básicos sobre los servicios</li> <li>▪ Identificar los aspectos de los servicios con calidad para eficientizar los servicios municipales</li> </ul>					<b>No de Sesiones:</b> 1 Sábado
<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos					<b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m
<b>Dirigido a:</b> - Personal operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes					<b>No de Participantes:</b> 23
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
PRIMERA SESION	1. Presentación Introducción, objetivos y metodología del curso	8:00am a 8:20am	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> </ul>
	2. Prestación de servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de Servicios</li> <li>• Importancia de Servicios</li> <li>• Ejemplos</li> </ul>	8:20am a 9:10am	50'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: papelería</li> </ul>
	3. Atributos de los servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicológicos</li> <li>• Temporales</li> <li>• Contractuales</li> <li>• Éticos</li> <li>• Técnicos</li> </ul>	9:10am a 10:00am	50'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO</p>	<p>PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES</p>
---	--

<b>PRIMERA SESION</b>	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	4. Calidad en el Servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia</li> </ul>	10:20am a 11:00am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	5. Principios para dar servicios de calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar información de equipos "1º el Cliente"</li> <li>• Diseñar servicios que cubran necesidades y superen expectativas</li> <li>• Dar valor agregado</li> </ul>	11:00am a 11:30am	30´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Canon</li> <li>• Material de apoyo: papelería</li> </ul>
	6. Ejemplos y Casos Prácticos	11:30am a 12:00m	30´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Grupales</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Material de apoyo: papelería</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

2.2 MODULO II CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD TOTAL					
<b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes tendrán los conocimientos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asimilar la información teórica de la calidad total como una introducción al cambio para mejorar los servicios que prestan.</li> <li>▪ Comprender claramente los propósitos de mejorar continuamente los servicios.</li> </ul>					<b>No de Sesiones:</b> 1 Sábado
<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos					<b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m
<b>Dirigido a:</b> - Personal operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes					<b>No de Participantes:</b> 23
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
SEGUNDA SESION	1. Introducción	8:00am a 8:20am	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> </ul>
	2. Conceptos básicos de calidad total <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es calidad?</li> <li>• Principios básicos de la satisfacción al cliente</li> <li>• El costo de la calidad</li> </ul>	8:20am a 9:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	3. Objetivos de la calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer lo adecuado</li> <li>• Hacerlo bien desde la primera vez</li> <li>• Esforzarse para lograr el mejoramiento continuo</li> <li>• Lograr la participación total en la Institución</li> </ul>	9:10am a 10:00am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

<b>SEGUNDA SESION</b>	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
	<p>4. Mejora Continua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad</li> <li>1) Compromiso de la Dirección</li> <li>2) Equipo para el Mejoramiento de la calidad</li> <li>3) Medición</li> <li>4) Costos de la calidad</li> <li>5) Crear conciencia sobre la calidad</li> <li>6) Acción Correctiva</li> <li>7) Planear el día cero defectos</li> </ul>	10:20am a 11:00am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Ejemplos prácticos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>8) Educación al personal</li> <li>9) Día de cero defectos</li> <li>10) Fijar metas</li> <li>11) Eliminar las causas de error</li> <li>12) Reconocimiento</li> <li>13) Consejos de calidad</li> <li>14) Repetir todo el proceso</li> </ul>	11:00am a 11:40am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Ejemplos prácticos</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Ejemplos práctico</li> </ul>
	5. Caso Práctico	11:40am a 12:00m	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

### 2.3 MODULO III

#### SATISFACCION A LOS USUARIOS

<b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes tendrán los conocimientos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir aspectos teóricos sobre los usuarios de los servicios municipales.</li> <li>▪ Desarrollar habilidades que les permitan satisfacer a los usuarios mediante una atención eficiente.</li> </ul>				<b>No de Sesiones:</b> 1 Sábado	
<b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos				<b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m	
<b>Dirigido a:</b> - Personal operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes				<b>No de Participantes:</b> 23	
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
TERCERA SESION	1. Introducción	8:00am a 8:20am	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> </ul>
	2. Usuarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Importancia del usuario satisfecho</li> </ul>	8:20am a 9:10am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Ejemplos Prácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	3. ¿Qué buscan los usuarios? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones adecuadas</li> <li>• Asesoría confiable</li> <li>• Valor agregado</li> </ul>	9:10am a 10:00am	50´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Ejemplos Prácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>



ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE ILOPANGO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS  
DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES

	Receso y Refrigerio	10:00am a 10:20am	20´	-----	-----
TERCERA SESION	4. Satisfacción a los usuarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de satisfacer a los usuarios</li> <li>• Indicadores de satisfacción de los usuarios: Numero de quejas y sugerencias, resultados de encuestas de satisfacción</li> </ul>	10:20am a 11:00am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Actividades Grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Guía de actividades</li> </ul>
	5. Pasos para tratar a los usuarios como invitados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dele la bienvenida</li> <li>• Llámelo por su nombre</li> <li>• Satisfaga sus necesidades</li> <li>• Dele las gracias por su visita</li> <li>• Invítele a regresar</li> </ul>	11:00am a 11:40am	40´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Actividades Grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Guía de actividades</li> </ul>
	6. Caso Practico	11:40am a 12:00m	20´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Material de apoyo: Guía de preguntas</li> </ul>



 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO</p>	<p>PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES</p>
---	--

2.4 MODULO IV MEDICION DE LA CALIDAD					
<p><b>Objetivos:</b> Al finalizar el módulo los participantes adquirirán conceptos y herramientas necesarias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender y aceptar los estándares de calidad que se implementarán y serán sujetos de medición.</li> <li>▪ Participar en la ejecución de la medición de la calidad, en la parte operativa de recolección de información</li> </ul>			<p><b>No de Sesiones:</b> 1 Sábado</p>		
<p><b>Facilitador/Responsable:</b> Asesores Externos</p>			<p><b>Duración:</b> 4 horas 8:00am a 12:00m</p>		
<p><b>Dirigido a:</b> - Personal operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes</p>			<p><b>No de Participantes:</b> 23</p>		
Sesión	Contenido	Duración		Metodología	Recursos
		Hora	Tiempo		
<b>CUARTA SESION</b>	1. Introducción	8:00am a 8:15am	15´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> </ul>
	2. ¿Cómo definimos operativamente la calidad? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un estándar de calidad?</li> <li>estándar de Calidad: Normas, Políticas y procedimientos</li> <li>• Ejemplos y Ejercicios</li> </ul>	8:15am a 9:00am	45´	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Ejemplos y Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Guía de ejercicios</li> </ul>

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO</p>	<p>PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA LOS DPTOS. DE REGISTRO FAMILIAR Y CUENTAS CORRIENTES</p>
---	--

<b>CUARTA SESION</b>	<p>3. ¿Cómo se mide la calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un indicador de calidad?</li> <li>• Indicadores de Calidad: Número de quejas, número de sugerencias, resultados de encuestas a los usuarios</li> <li>• Recolección de datos: Fuentes, Técnicas y periodicidad</li> </ul>	<p>9:00am a 9:40am</p>	<p>40´</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Ejemplos y Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Guía de ejercicios</li> </ul>
	<p>Receso y Refrigerio</p>	<p>9:40am a 10:00am</p>	<p>20´</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>
	<p>4. Instrumentos para medir la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información</li> <li>• Formularios e instructivos para recolectar información</li> <li>• Ejemplos</li> </ul>	<p>10:00am a 10:30am</p>	<p>30´</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Discusión</li> <li>• Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> <li>• Material de apoyo: Formularios</li> </ul>
	<p>5. Técnicas de recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Buzón de quejas y sugerencias</li> </ul>	<p>10:30am a 11:00am</p>	<p>30´</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Preguntas y Respuestas</li> <li>• Discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Cañón</li> </ul>
	<p>5. Ejemplo Practico</p>	<p>11:00am a 11:20am</p>	<p>20´</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Oral</li> <li>• Actividades Grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra y Plumones</li> <li>• Guía de Preguntas</li> </ul>
	<p>Clausura</p>	<p>11:20am a 12:00m</p>	<p>40´</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurso y Palabras de agradecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomas</li> </ul>

## **H. CONTROL Y EVALUACION DEL PROGRAMA**

### **1. CONTROL**

Es importante llevar a cabo un adecuado control que permita que el desarrollo del programa concuerde con lo planificado y de no ser así buscar y aplicar acciones correctivas para cumplir con los objetivos del programa de calidad total. El control puede hacerse mediante informes y programando auditorias.

El proceso de control debe implicar tres pasos, separados y distintos, que son los siguientes:

#### **■ Medir el desempeño real**

Será necesario realizar auditorías tanto internas como de los usuarios para verificar que el programa este proporcionando los resultados esperados sobre la calidad de los servicios. Dichas auditorías estarán bajo la responsabilidad del Comité de Calidad.

La auditoría interna dará la seguridad de que los sistemas y procedimientos están instalados en los Departamentos; y están funcionando como se ha planeado, y son perfectamente entendidos.

La auditoría de los usuarios permitirá determinar si los usuarios finales de los servicios están recibiendo los niveles de calidad o estándar.

■ Comparar el desempeño

Las normas, políticas y objetivos del programa mismo, serán contra los cuales se comparará el desempeño y de esta manera notar los avances obtenidos por el programa de calidad total.

- Tomar acciones para corregir desviaciones o normas inadecuadas. De ser necesario se aplicará acciones correctivas, una vez se haya identificado fallas y motivos por los cuales el programa no se está desarrollando apropiadamente. Si es preciso se procede a una redefinición de las necesidades de los usuarios, con base a los resultados obtenidos por las auditorias realizadas.

## **2. EVALUACION**

El Comité de Calidad deberá diseñar e implementar un sistema de evaluaciones. El personal de los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes será sometido a dichas evaluaciones periódicas con el propósito de determinar su desempeño. Es necesario que los empleados se esmeren por alcanzar y cumplir con metas y objetivos de trabajo que permitan

eficientizar los servicios y desarrollar con éxito el programa de calidad total.

## **I. RETROALIMENTACION PARA EL PROGRAMA**

### **1. PLAN DE RECONOCIMIENTO**

El programa de administración de calidad también demanda un sistema de recompensas que apoyen y alienten los objetivos propuestos. Los programas exitosos colocan dentro de sus objetivos de calidad planes de bonos para los ejecutivos e incentivos para los empleados a nivel operativo.

Deberá hacerse una diferenciación, en cuanto a los reconocimientos, entre aquellos empleados que se esfuerzan por hacer mejor su trabajo para alcanzar metas y objetivos; y aquellos que no lo hacen. Esto con el fin de valorar y estimular el buen desempeño laboral.

Se recomienda realizar una reunión semestral como medio para entregar reconocimientos, las cuales pueden ser monetarios como "Bonos de Calidad" o incentivos como diplomas de "Empleado de Calidad" según las capacidades presupuestarias de la municipalidad.

## **2. INICIO DEL NUEVO CICLO DE CALIDAD TOTAL**

Una vez se haya implementado el Programa de Administración de Calidad Total en los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes, deberá dársele continuidad al programa.

Por lo general las empresas cuando ya han obtenido una serie de resultados positivos al implementar el programa el entusiasmo baja de nivel porque se siente satisfacción al haber alcanzado metas y objetivos. Se cree que ya se obtuvo los resultados que podían darse; sin embargo deben iniciarse nuevamente con el programa para lo que será necesario redefinir políticas, replantear objetivos, etc. Con el fin de ir mejorando continuamente la calidad de los servicios requeridos por los usuarios.

Es importante resaltar que la implementación de todo el programa de calidad desde la concienzación, educación del personal hasta la medición de resultados y satisfacción de usuarios, es un proceso largo. Por lo tanto hay que realizar esfuerzos porque no se pierda el entusiasmo inicial para culminar con éxito el programa.

Por otra parte al desarrollarse el programa, en los Departamentos en donde se ha propuesto aplicado, se sentará un precedente con base al cual podrá implementarse el programa de manera similar, el resto de unidades de la institución, haciendo los ajustes se consideren pertinentes. De esta manera se buscará eficientizar todos los servicios municipales brindados a los usuarios del municipio. Por todo lo anterior, debe enfatizarse que el proceso de mejoramiento de la calidad nunca termina, por lo que un Programa de Administración de Calidad debe irse modificando para alcanzar cada vez más, niveles de calidad más altos.

## **J. PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **1. RECURSOS**

Para la implementación del Programa de Administración de Calidad Total en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes; la Alcaldía Municipal de Ilopango debe poner a disposición los siguientes recursos:

#### **1.1 HUMANOS**

Constituido por el personal de los Departamentos involucrados en el programa, así como personal directivo de la comuna como lo es

la comisión de Administración y Finanzas que formará el Comité de Calidad.

Por otra parte, será necesario contratar los servicios profesionales de alguna de las empresas consultoras o de consultores independientes para asesorar al comité de calidad e impartir los módulos para la educación del personal.

## **1.2 MATERIALES Y TÉCNICOS**

Este recurso lo comprende todo aquel material didáctico necesario para facilitar la enseñanza de los módulos, así como el equipo apropiado para el desarrollo de la temática a impartir (Cañón, computadora, pizarra, etc.). La Alcaldía Municipal pondrá a disposición de los facilitadores papelería y útiles como parte del material didáctico.

Debido a que la institución cuenta con una sala de juntas no se incurrirá en costos de alquiler de local para impartir los módulos de enseñanza al personal. Dicha sala de juntas es lo suficientemente amplia y esta equipada con lo necesario (pizarra, mesas, sillas, equipo audiovisual: computadora portátil, cañón, TV, DVD)



### **1.3 FINANCIEROS**

La Alcaldía Municipal de Ilopango deberá financiar el Programa de Administración de Calidad Total con fondos provenientes del FODES (Fondo de Desarrollo Económico y Social) ya que este destina un 20% para gastos de funcionamiento.

## **2. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL**

### **2.1 PRESUPUESTOS PARCIALES**

Los gastos de alimentación, se han estimado en \$1.5 por refrigerio que incluirá: bebida fría o café, sándwich y pan dulce. El refrigerio puede variar para cada sesión.

Para estimar este gasto en el componente I del programa se ha tomado en cuenta a los 9 participantes del personal directivo y ejecutivo, mas 2 asesores externos (facilitadotes) y una persona de oficios varios de la Alcaldía Municipal que se encargará del aseo de la Sala de Conferencias. A continuación se detalla el costo de cada módulo:

<b>COMPONENTE I: EDUCACION PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACION</b>				
<b>MODULO</b>	<b>No SESIONES</b>	<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO DE REFRIGERIO POR PERSONA</b>	<b>TOTAL GASTO DE ALIMENTACION</b>
I	1	12	\$ 1.50	\$ 18
II	1	12	\$ 1.50	\$ 18
III	1	12	\$ 1.50	\$ 18
IV	2	12	\$ 1.50	\$ 36
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 90</b>

Para estimar el costo de alimentación en el Componente II del Programa se ha tomado en cuenta a los 23 participantes del personal operativo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes, más 2 asesores externos y una persona de oficios varios, que se encargará del aseo de la sala de conferencias. A continuación se detalla el costo de cada módulo:

<b>COMPONENTE II: EDUCACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACION</b>				
<b>MODULO</b>	<b>No SESIONES</b>	<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO DE REFRIGERIO POR PERSONA</b>	<b>TOTAL GASTO DE ALIMENTACION</b>
I	1	26	\$ 1.50	\$ 39
II	1	26	\$ 1.50	\$ 39
III	1	26	\$ 1.50	\$ 39
IV	1	26	\$ 1.50	\$ 39
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 156</b>

El material didáctico presupuestado, incluye básicamente la papelería y útiles que será necesaria para el desarrollo del programa. A continuación se detalla el costo por cada módulo de la educación al personal de los distintos niveles.

<b>COMPONENTE I: EDUCACION PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDACTICO</b>			
<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Plumón de Pizarra (2 juegos: negro, azul y rojo)	6	\$ 0.85	\$ 5.10
Marcadores	9	\$ 0.98	\$ 8.82
Libretas rayadas	9	\$ 0.50	\$ 4.50
Bolígrafos	9	\$ 0.12	\$ 1.08
Lápices	9	\$ 0.10	\$ 0.90
Borradores	9	\$ 0.30	\$ 2.70
Sacapuntas	9	\$ 0.25	\$ 2.25
Fólder rotulado	9	\$ 1.00	\$ 9.00
Resmas de papel t/carta b/20	2	\$ 3.50	\$ 7.00
Diploma	9	\$ 1.25	\$ 11.25
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 52.60</b>

<b>COMPONENTE II: EDUCACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDACTICO</b>			
<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Plumón de Pizarra (2 juegos: negro, azul y rojo)	6	\$ 0.85	\$ 5.10
Marcadores	23	\$ 0.98	\$ 22.54
Libretas rayadas	23	\$ 0.50	\$ 11.50
Bolígrafos	23	\$ 0.12	\$ 11.80
Lápices	23	\$ 0.10	\$ 2.30
Borradores	23	\$ 0.30	\$ 6.90
Sacapuntas	23	\$ 0.25	\$ 5.75
Fólder rotulado	23	\$ 1.00	\$ 23.00
Resmas de papel t/carta b/20	2	\$ 3.50	\$ 7.00
Diploma	23	\$ 1.25	\$ 28.75
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 102.01</b>

Fuente: Los precios fueron consultados con los proveedores de papelería y útiles de la Alcaldía Municipal (DISUMA y Moore de Centro América).

Cabe resaltar que no se presupuestarán, en los recursos didácticos, equipos como: Computadora Portátil y Cañón ya que tanto la institución como los asesores externos ya poseen dicho

equipo. Además el local en donde se impartirán los módulos cuenta con: Pizarra, sillas, mesas, etc.

### Servicios Profesionales.

A continuación se detalla el costo de cada módulo por la contratación del servicio de capacitación.

<b>COMPONENTE I: EDUCACION PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO SERVICIOS PROFESIONALES (Capacitación)</b>					
<b>Módulo</b>	<b>No. de sesiones</b>	<b>Horas por sesión</b>	<b>Total Horas</b>	<b>Costo por Hora clase</b>	<b>Total</b>
I	1	4	4	\$ 60	\$ 240
II	1	4	4	\$ 60	\$ 240
III	1	4	4	\$ 60	\$ 240
IV	2	4	8	\$ 60	\$ 480
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1,200</b>

<b>COMPONENTE II: EDUCACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO SERVICIOS PROFESIONALES (Capacitación)</b>					
<b>Módulo</b>	<b>No. de sesiones</b>	<b>Horas por sesión</b>	<b>Total Horas</b>	<b>Costo por Hora clase</b>	<b>Total</b>
I	1	4	4	\$ 60	\$ 240
II	1	4	4	\$ 60	\$ 240
III	1	4	4	\$ 60	\$ 240
IV	1	4	4	\$ 60	\$ 240
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 960</b>

Por otra parte se estima que los dos asesores externos, que se contraten, cobrarán un aproximado de \$ 700 por asistir al Comité de calidad en la elaboración de objetivos, políticas y normas de calidad, formularios para implementar buzón de quejas y sugerencias, etc.

## 2.2 PRESUPUESTO GLOBAL

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL PRESUPUESTO GLOBAL			
COMPONENTES	COMPONENTE I: EDUCACION PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO	COMPONENTE II: EDUCACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO	TOTAL
<b>COSTOS</b>			
Servicios Profesionales* (Capacitación)	\$1,200	\$960	\$ 2,160
Material didáctico	\$ 55	\$ 105	\$ 160
Gastos de Alimentación	\$ 90	\$ 160	\$ 250
<b>Total/Costo por Módulos</b>	\$ 1,345	\$ 1,225	\$ 2,570
Reserva para imprevistos (Aproximadamente 5%)	\$ 70	\$ 60	\$ 130
<b>Sub-Total</b>	\$ 1,415	\$ 1,285	\$ 2,700
Servicios Profesionales (Asesoría al Comité de Calidad)	-----	-----	\$ 700
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,400</b>

\* El valor de los cursos fue cotizado en empresas de consultoría del Departamento de San Salvador (ver anexo 7)

Nota: Los totales han sido aproximados, para efectos de redondeo.

**3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL**

Actividades	Tiempo (Meses/Semanas)	Responsable	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes				4to. Mes			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Exposición del Programa ante el Concejo Municipal.		Gerente Administrativo, Alcaldesa Municipal																
2. Integración de Comités de Calidad		Gerente Administrativo, Alcaldesa Municipal																
3. Selección y Contratación de Asesores Externos.		Comité de Calidad																
4. Preparativos para impartir Módulos • Compra de material didáctico • Selección y Contratación de servicios de alimentación • Fotocopiar material didáctico		Asesores Externos, Comité de Calidad																
5. Desarrollo de Módulos  COMPONENTE I: Educación para el personal Directivo y Ejecutivo  MODULOS I. Administración de Calidad Total en el Sector Servicios. II. Factores que facilitan las mejoras Continuas. III. Catorce pasos para el mejoramiento de Calidad IV. Medición de la Calidad de Servicios		Asesores Externos																

<p>COMPONENTE II: Educación para el personal Operativo de los Deptos. de Registro Familiar y Cuentas Corrientes</p> <p>MODULOS</p> <p>I. Atributos y Calidad en el Servicios</p> <p>II. Conceptos Básicos de la Calidad Total</p> <p>III. Satisfacción a los usuarios</p> <p>IV. Medición de la Calidad</p>	<p>Asesores Externos</p>															
<p>6. Integración de Grupos de Trabajo de los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes</p>	<p>Comité de Calidad, Comité de Apoyo</p>															

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

Albrecht, Karl y Lawrence J Bradford.

"La Excelencia en el Servicio" 1991

Berenson, Mark L.

"Estadística para Administración y Economía"

McGraw Hill, 1993

Crosby, Philip

"Calidad sin Lágrimas"

McGraw-Hill

Primera Edición

México 1995

Galgano, Alberto.

"Calidad Total".Ediciones Díaz de Santos.

España 1993.

Gutiérrez Pulido, Humberto

Calidad Total y Productividad

McGraw Hill

Mexico, 1997



Iglesias Mejía, Salvador.

"Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfica o Tesis".

5ª Edición 2006. Imprenta Universitaria, universidad de El Salvador.

Juran, J.M. y Gryyna, Frank.

"Manual de control de calidad", 4ª Edición Mc Graw Hill, España 1993.

Kotler, Phillip y Gary Amstrong,

"Mercadotecnia"

6ª Edición. Prentice Hall

Hispanoamérica 1996.

Laboucheix Vincent

"Tratado de calidad total I"

Editorial Limusa, México 1994

Laboucheix Vincent

"Tratado de calidad total II"

Editorial Limusa,

México 1994

Martínez Tamariz, Raúl J.

"Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de Calidad".

Panorama Editorial 1997.

Robbins Stephen P., Mary Coulter

"Administración"

5ª Edición. Prentice - Hall Hispanoamérica S.A.

Mexico, 1996

Rosenberg J.M.

Diccionario de Administración y Finanzas

Editorial Océano

Edición 1993, Barcelona España

Serie Mc Graw Hill,

Servicio al cliente: "Calidad del servicio".

Tomo III Colombia, 1994

Stanton J. William y otros.

"Fundamentos de Marketing".

10ª Edición. Mexico Editorial Mac Graw Hill 2001

## **TRABAJOS DE INVESTIGACION**

Castillo Rodríguez, Berta Alicia;

"Diseño de un modelo administrativo para la modernización de los servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador" T-UES; 1803; C378d

López Tobar, Sara Lastenia

"Diseño de un programa de administración de la calidad total como estrategia para mejorar la presentación de servicios en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa"

T-UES; 1803; L674d

## **LEYES**

COMURES (Corporación de Municipalidades de El Salvador)

Código Municipal, Libros de Centroamérica S.A. de C.V. 1995

## **SITIO WEB**

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>.

[http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_Ice\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_Ice_lama/padmon.htm)

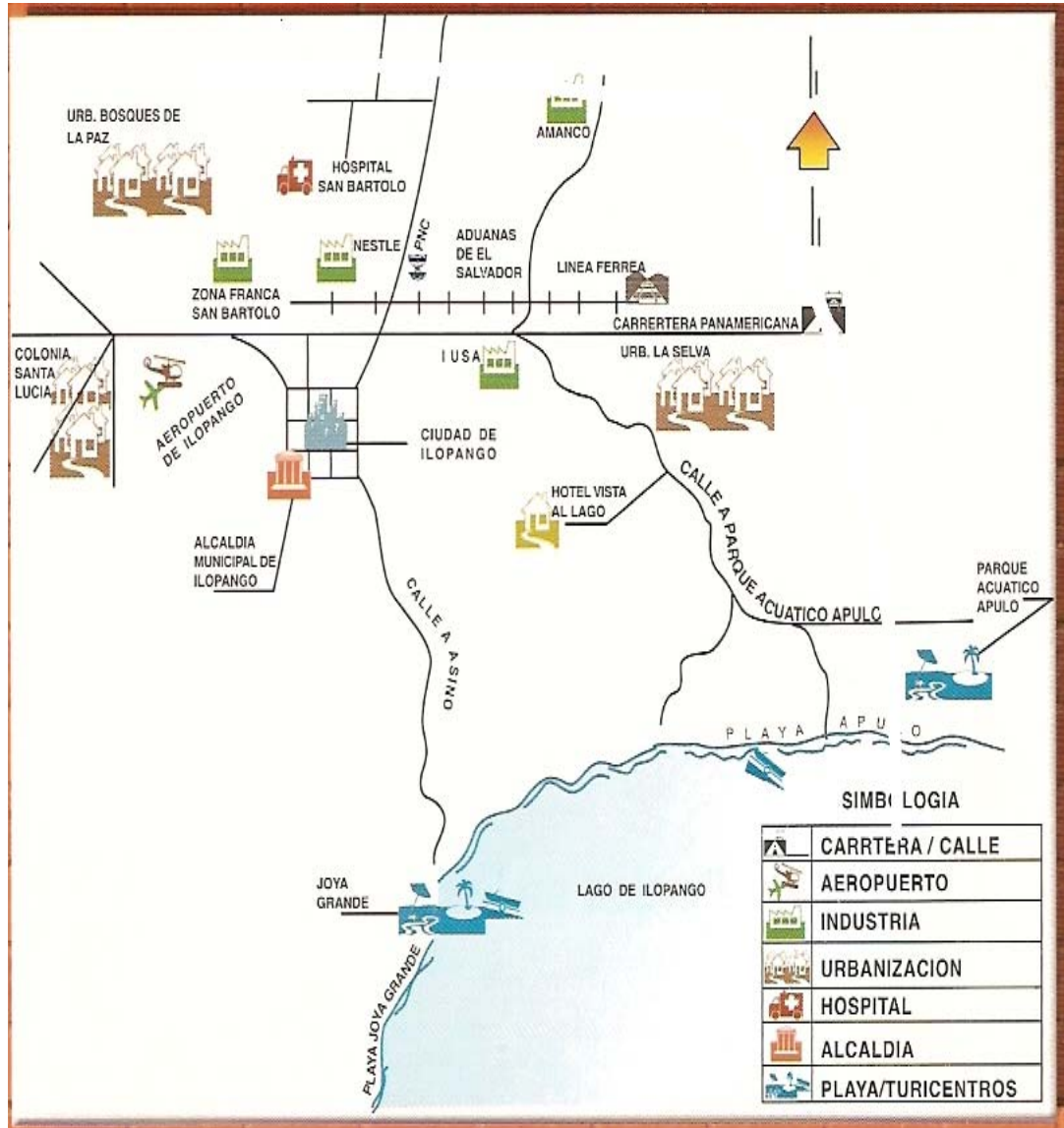
[http://www.quality-consultant.com/calidad/emergente/emerge\\_002.htm](http://www.quality-consultant.com/calidad/emergente/emerge_002.htm)  
(¿POR QUÉ FRACASAN LA MAYORÍA DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL?)

## **OTROS**

Enciclopedia Multimedia, Atlas e Investigador de Encarta

ANEXOS

Ubicación Geográfica del Municipio de Ilopango.





**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**Guía de entrevista dirigida al Gerente Administrativo, Jefes de Departamento de Cuentas corrientes y Registro del Estado Familiar.**

**Objetivo:** Recopilar información útil para realizar un diagnóstico de la calidad de los servicios prestados por los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar.

1. Unidad bajo su cargo:

Cuentas Corrientes  Registro del Estado Familiar

2. ¿Conoce las funciones principales de su cargo?

Totalmente  Parcialmente

3. ¿Delega autoridad en alguno de sus colaboradores cuando para cuando usted no se presente a trabajar?

SI  NO

4. ¿Se establecen objetivos y metas para los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar?

Siempre  Algunas veces  Nunca

5. ¿Existen Manuales Administrativos en la Institución?

SI  NO

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

6. ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos dentro de la institución?

SI  NO

7. ¿Reconoce el buen desempeño del personal de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar?

Siempre  Algunas veces  Nunca

8. ¿Se proporciona algún tipo de incentivo al personal bajo su mando?

Siempre  Algunas veces  Nunca

9. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de su personal?

SI  NO

10. ¿Cómo califica el desempeño del personal bajo su cargo?

Excelente  Regular   
 Bueno  Malo

11. ¿En qué áreas considera usted que se necesita capacitar al personal bajo su cargo para mejorar su desempeño?

Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>
Computación	<input type="checkbox"/>	Calidad Total	<input type="checkbox"/>
Técnicas de Redacción y Archivo	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

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

12. ¿Se proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para que desempeñe sus labores?

Totalmente  Parcialmente

13. ¿Se realizan encuestas de satisfacción en los Departamento de Registro del Estado Familiar y/o cuentas corrientes para conocer la opinión de los usuarios?

SI  NO  Algunas veces

14. ¿Cómo calificaría usted la atención de quejas y sugerencias de los usuarios de los servicios del departamento?

Excelente  Regular

Buena  Necesita Mejorar

Entrevistador: \_\_\_\_\_

No de entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_





**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CUENTAS CORRIENTES Y REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

El presente cuestionario lo hemos elaborado estudiantes de la Universidad de El Salvador, con el propósito de recolectar información para nuestro trabajo de información titulado "Propuesta de un programa de Administración de Calidad Total Aplicado a los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar de la Alcaldía Municipal de Ilopango, que contribuya a eficientizar los servicios requeridos por los usuarios".

Cabe destacar que la información que usted nos brinde es para usos académicos.

Le sugerimos contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas.

Solicitándole marcar con una "X" la casilla que considere conveniente.

**I. DATOS GENERALES**

1. ¿En qué departamento trabaja usted?

Registro del Estado Familiar

Cuentas Corrientes

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Jefe  Empleado



10. ¿Recibe los materiales y equipo necesarios para la ejecución de su trabajo de forma oportuna?

SI  NO

11. ¿Considera usted que se tiene la buena disposición para solucionar los problemas de los usuarios de los servicios municipales?

Pocas Veces  Casi siempre  Siempre

12. ¿Tiene facilidad para recordar nombres y caras, para atender a los usuarios de los servicios municipales de su departamento?

Siempre  Nunca  Algunas Veces

13. Cuando atiende a los usuarios ¿Cómo califica su actitud?

Excelente  Regular

Bueno  Necesita Mejorar

14. ¿Tiene Usted conciencia sobre el servicio al cliente?

SI  NO

15. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Alcaldía Municipal para desempeñarse mejor en su trabajo?

SI  NO

16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Charlas  Seminarios

Conferencias  Manejo de equipo

Otros

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

17. ¿En qué áreas considera que necesita capacitarse para desempeñar mejor su trabajo?

Relaciones Humanas

Servicios al Cliente

Calidad total de Servicios

Técnicas de Redacción y Archivo

Computación

Otras

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

Censo realizado por: \_\_\_\_\_

No de cuestionario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS  
 MUNICIPALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE CUENTAS CORRIENTES Y  
 REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
 ILOPANGO.**

El presente cuestionario lo hemos elaborado estudiantes de la Universidad de El Salvador, con el propósito de recolectar información para nuestro trabajo de información titulado "Propuesta de un programa de Administración de Calidad Total Aplicado a los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar de la Alcaldía Municipal de Ilopango, que contribuya a eficientizar los servicios requeridos por los usuarios".

Cabe destacar que la información que usted nos brinde es para usos académicos.

Le sugerimos contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas.

**PARTE I**

**Indicaciones:** Marque con una "X" la casilla que mas se adecue a su respuesta.

**A. DATOS GENERALES.**

**Sexo:**

Masculino  Femenino

**Edad:**

15-25 años  25-35 años  35 o más años

**Ocupación:**

Estudiante  Empleado  Profesional   
 Ama de casa  Comerciante independiente

**B. CONTENIDO ESPECÍFICO.**

1. ¿Ha tenido problemas cuando ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes?

SI  NO  Algunas Veces

2. ¿Cómo calificaría la presentación personal de los empleados Municipales que le atendieron?

Excelente  Bueno   
 Regular  Necesita Mejorar

3. ¿Considera usted que en el departamento de Registro del Estado Familiar o Cuentas Corrientes se le brinda la información necesaria para realizar los trámites?

Siempre  Nunca  Algunas Veces

4. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de las instalaciones donde se le presta el servicio?

Adecuadas  Inadecuadas  Necesitan Mejorar

Justifique su respuesta \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que los empleados Municipales del Departamento en donde realiza su trámite, se esmeran por brindar un trato amable a los usuarios?

SI  NO  Algunas Veces

6. ¿Cómo considera el tiempo de espera de los usuarios para realizar los trámites en el Departamento?

Aceptable  Demasiado  Poco

7. ¿Cómo califica el servicio que usted ha recibido?

Excelente  Bueno   
Regular  Deficiente

**PARTE II**

**Indicaciones:** Asigne desde el 1er lugar hasta el 5to lugar a las siguientes características de los servicios según el orden de importancia que usted considere conveniente.

**Atributo:**

**Lugar:**

Presentación personal de los empleados	_____
Rapidez en el Servicio	_____
Trato cortés y amable	_____
Disponibilidad de información	_____
Condiciones Físico-ambientales	_____

Encuestador: _____	No de encuesta: _____
Fecha: _____	

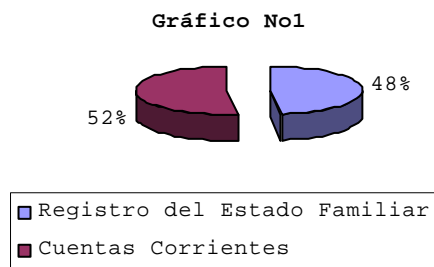
**RESULTADOS DEL CENSO REALIZADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE CUENTAS CORRIENTES Y REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

**Pregunta No 1:** ¿En qué Departamento trabaja usted?

**Objetivo:** Verificar que se realice el censo de los empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Familiar para recolectar información necesaria.

**Tabulación No 1**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Registro Familiar	12	48%
Cuentas Corrientes	13	52%
<b>Total</b>	25	100



**Análisis:** En el censo al personal de los Departamentos en estudio el 52% de empleados pertenecen al Departamento de Cuentas Corrientes, mientras que el 48% restante dentro del Departamento de Registro del Estado Familiar.

**Interpretación:** El Departamento de Cuentas Corrientes, tiene mayor afluencia de usuarios, con respecto al Departamento de Registro del Estado Familiar, y es por ello que tiene un poco más de empleados.



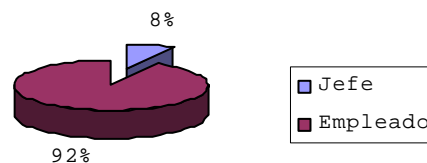
**Pregunta No 2:** ¿Cuál es el cargo que ocupa?

**Objetivo:** Distinguir el nivel jerárquico de los empleados de los departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar.

**Tabulación No 2**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Jefe	2	8%
Empleado	23	92%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Gráfico No 2



**Análisis:** Como se puede observar la mayoría de personal en los departamentos ocupan cargos de empleados conformando un 92%, el 8% esta formado por los jefes de las unidades.

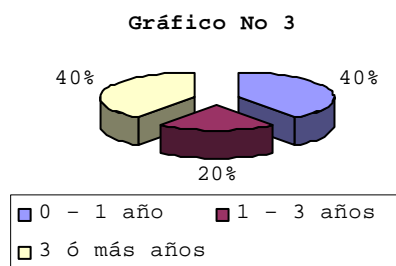
**Interpretación:** Debido a que el personal de ambos Departamentos es relativamente poco, solo existe un cargo de jefe para cada departamento, sin embargo esto puede dificultar que se delegue autoridad y responsabilidad en casos de ausencia del jefe.

**Pregunta No 3** ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto actual?

**Objetivo:** Determinar la experiencia suficiente de los empleados según el tiempo de servicio en la institución.

**Tabulación No 3**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
0 - 1 año	10	40%
1 - 3 años	5	20%
3 ó más años	10	40%
<b>Total</b>	25	100%



**Análisis:** El 40% de los empleados tienen menos de 1 año de trabajar en sus respectivos Departamentos dentro de la Alcaldía Municipal de igual manera otro 40% de los censados tienen 3 años o más de laborar en la municipalidad. El 20% restante tiene un tiempo de servicio, en la institución de 1 a 3 años.

**Interpretación:** El tiempo de trabajo de los empleados refleja que existe personal con mucha experiencia en sus cargos pero de igual forma existe mucho personal nuevo en los departamentos que necesitarían inversión para su adecuada inducción a la institución.

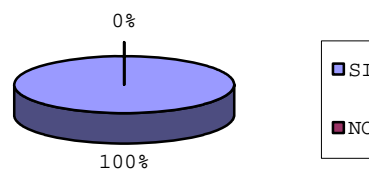
**Pregunta No 4:** ¿Conoce la Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

**Objetivo:** Identificar el nivel de identificación, de los empleados, con la institución a través del conocimiento de la misión de la Alcaldía Municipal.

**Tabulación No 4**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	25	100%
NO	0	0
<b>Total</b>	25	100%

Gráfico No 4



**Análisis:** La totalidad (100%) de empleados de los Departamentos censados manifiesta conocer la misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

**Interpretación:** Los empleados municipales pueden identificarse con la misión de la institución debido a que se les ha transmitido, esto permitirá que formen una filosofía organizacional en beneficio de la Alcaldía Municipal.

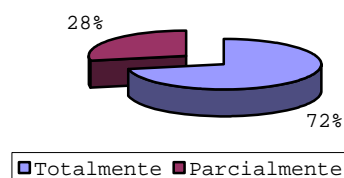
**Pregunta No 5:** ¿Conoce las actividades que demanda su puesto?

**Objetivo:** Identificar la preparación de los empleados, para desempeñar sus funciones mediante el conocimiento de las actividades que demanda su puesto.

**Tabulación No 5**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente	18	72%
Parcialmente	7	28%
<b>Total</b>	25	100%

**Gráfico No 5**



**Análisis:** El 72% de empleados conoce totalmente las actividades que demanda su puesto mientras que el 28% únicamente las conoce parcialmente.

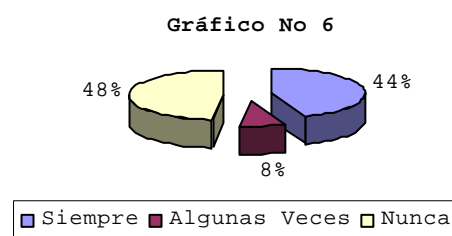
**Interpretación:** El conocimiento que la mayoría de empleados tienen de las actividades que demanda su puesto puede permitirles un mejor desempeño en sus funciones. El porcentaje puede deberse a que existe mucho personal nuevo en los Departamentos y aun no conocen totalmente las actividades que requiere su cargo.

**Pregunta No 6** ¿En su departamento se establecen metas de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si se establecen metas de trabajo en los Departamentos en estudio de manera que se planifique logros para cumplir expectativas tanto de rendimiento de los empleados como de satisfacción de los usuarios.

**Tabulación No 6**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	11	44%
Algunas Veces	2	8%
Nunca	12	48%
<b>Total</b>	25	100%



**Análisis:** De los empleados censados el 48% respondió que las metas de trabajo se establecen algunas veces, un porcentaje significativo de 44% manifiesta que siempre se ordenan metas y el 8% respondió que nunca.

**Interpretación:** No existe una planificación constante en los departamentos en estudio, además de ello al no establecer metas de trabajo regularmente no existen los parámetros para medir el rendimiento de los empleados de los departamentos.

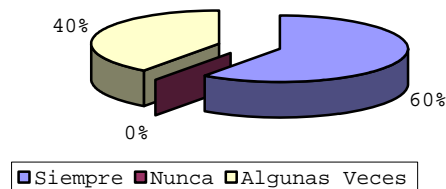
**Pregunta No 7** ¿Su jefe realiza supervisión constante en el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** Identificar el grado de control en el departamento de manera que se cumplan los objetivos de la unidad.

**Tabulación No 7**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	15	60%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	10	40%
<b>Total</b>	25	100%

**Gráfico No 7**



**Análisis:** Más de la mitad de los empleados (60%) afirman que siempre reciben supervisión constante de sus jefes, mientras que el 40% dice recibir supervisión algunas veces.

**Interpretación:** La supervisión que se ejerce en los departamentos indica que existe un grado aceptable de control sobre el trabajo de los empleados por lo tanto puede haber mayor garantía de cumplir objetivos que se fijen.

**Pregunta No 8** ¿Cada cuanto tiempo es evaluado su trabajo?

**Objetivo:** Especificar la frecuencia con que el desempeño laboral es evaluado para identificar la disposición de mejorar el rendimiento de los empleados municipales.

**Tabulación No 8**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Cada 6 meses	2	8%
Una Vez al año	20	80%
No se Evalúa	2	8%
Otros	1	4%
<b>Total</b>	25	100

**Gráfico No 8**

8% 4% 8%



80%



**Análisis:** El 80% de los empleados censados expresan que su desempeño es evaluado una vez por año. Un grupo menor de empleados que conforman el 8% respondió que son evaluados cada seis meses y de igual forma un 8% manifestó que no son evaluados; por otra parte un porcentaje menor dice que la frecuencia de las evaluaciones es otra (4%).

**Interpretación:** En la institución existe disposición por estimar el desempeño de los empleados ya que en los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Familiar se manifiesta que su trabajo es evaluado anualmente.

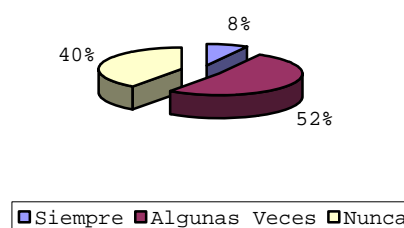
**Pregunta No 9** ¿Es felicitado por los logros obtenidos en el desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Verificar los incentivos cualitativos que se le brindan a los empleados para determinar el nivel de motivación de los mismos.

**Tabulación No 9**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	8%
Algunas Veces	13	52%
Nunca	10	40%
<b>Total</b>	25	100%

Gráfico No 9



**Análisis:** Los empleados de los Departamentos en estudio dicen en un 52% nunca haber sido felicitados por los logros obtenidos en su trabajo, otro porcentaje no menos significativo formado por un 40% indica que algunas veces reciben felicitaciones y un 8% dice ser siempre felicitados por sus logros.

**Interpretación:** En los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes no existe motivación de carácter cualitativo, suficiente para motivar a los empleados de manera que la satisfacción laboral de ellos mejore su actitud ante los usuarios con los que tratan a diario.



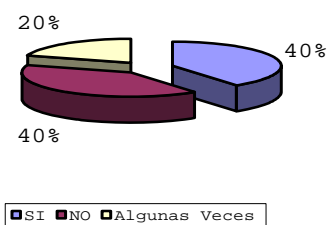
**Pregunta No 10:** ¿Recibe los materiales y equipo necesario para la ejecución de su trabajo de forma oportuna?

**Objetivo:** Determinar la distribución oportuna de suministros de materiales y equipo de trabajo que permita un mejor desempeño de los empleados.

Gráfico No 10

**Tabulación No 10**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	10	40%
NO	10	40%
Algunas Veces	5	20%
<b>Total</b>	25	100%



**Análisis:** Dos porcentajes iguales de 40% de los empleados censados respondieron de manera opuesta manifestando uno de ellos que no reciben materiales y equipo para realizar su trabajo y otro 40% respondió que si lo reciben. Un porcentaje de 20% dice recibir algunas veces el material y equipo de manera oportuna.

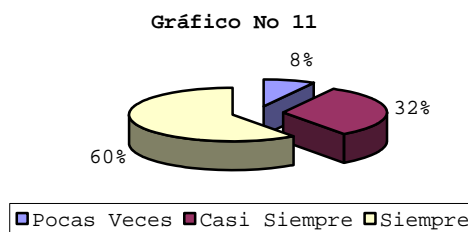
**Interpretación:** En la institución existen algunas deficiencias en la distribución oportuna de materiales y equipo para el buen desempeño de los empleados, esto afecta a los usuarios ya que no permite que los empleados brinden un servicio realmente efectivo.

**Pregunta No 11** ¿Considera usted que se tiene la buena disposición para solucionar los problemas de los usuarios de los servicios municipales?

**Objetivo:** Identificar la voluntad de los empleados para auxiliar a los usuarios y satisfacerlos con un servicio rápido y ágil.

**Tabulación No 11**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Pocas Veces	2	8%
Casi Siempre	8	32%
Siempre	15	60%
<b>Total</b>	25	100%



**Análisis:** El 60% de los empleados afirma siempre tener buena disposición para atender los problemas de los usuarios, luego el 32% respondió que casi siempre y el menor porcentaje de 8% dice tener buena disposición pocas veces.

**Interpretación:** Con base a los resultados puede decirse que los empleados municipales tienen voluntad de auxiliar a los usuarios lo cual contribuirá con la eficiencia de los servicios para mejorar la rapidez y agilidad en los mismos.

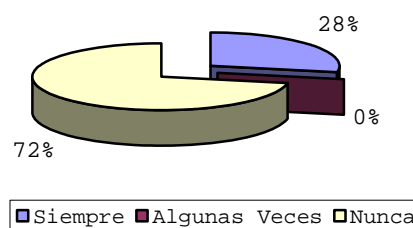
**Pregunta No 12** ¿Tiene facilidad para recordar nombres y caras, para atender a los usuarios de los servicios municipales de su departamento?

**Objetivo:** Conocer la capacidad de los empleados de recordar nombres de los usuarios de forma que se les brinde atención personalizada.

**Tabulación No 12**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	28%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	18	72%
<b>Total</b>	25	100%

Gráfico No 12



**Análisis:** La mayoría de los empleados conformado un 72% expresan que siempre recuerdan nombres y caras de los usuarios con facilidad, un menor porcentaje de 28% dice tener la misma facilidad algunas veces.

**Interpretación:** Los empleados censados tienen en su mayoría la capacidad de recordar nombres y rostros de los usuarios, lo que les permitiría brindar mejor atención de manera más personalizada, ofreciendo a los usuarios una sensación de importancia.

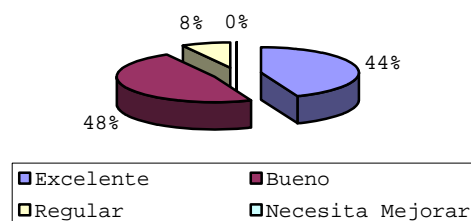
**Pregunta No 13** Cuando atiende a los usuarios ¿Cómo califica su actitud?

**Objetivo:** Determinar la autoevaluación de los empleados con respecto a su actitud ante los usuarios para establecer nivel autocrítico así como para confrontar resultados con la opinión de los usuarios.

**Tabulación No 13**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	11	44%
Bueno	12	48%
Regular	2	8%
Necesita Mejorar	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Gráfico No 13**



**Análisis:** El 48% de empleados califican como buena su actitud cuando atienden a los usuarios; un porcentaje de 44% respondió que su actitud es excelente mientras que el 8% contestó calificarse como regular.

**Interpretación:** Según los resultados los empleados autoevalúan su actitud de manera optimista considerando que tienen excelente o buena actitud, pocos empleados tienen alto nivel crítico al calificarse como regular. Cabe destacar que ningún trabajador considera que su actitud necesita mejorar, lo que indica que si hay deficiencias en la atención al usuario.

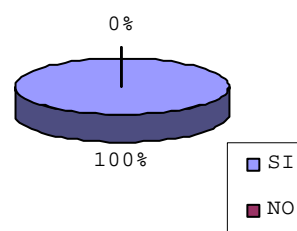
**Pregunta No 14:** ¿Tiene Usted conciencia sobre el servicio al cliente?

**Objetivo:** Establecer el nivel de conciencia de los empleados sobre el servicio al cliente para determinar la aceptación que tendría un programa para mejorar los servicios municipales requeridos por los usuarios.

**Tabulación No 14**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	25	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Gráfico No 14**



**Análisis:** La totalidad, es decir el 100% de los empleados expresan tener conciencia sobre el servicio al cliente.

**Interpretación:** Todos los empleados de los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro del Estado Familiar reconocen la importancia de la atención al usuario por lo tanto un programa orientado a mejorar los servicios para satisfacer al usuario tendría aceptación entre el personal.

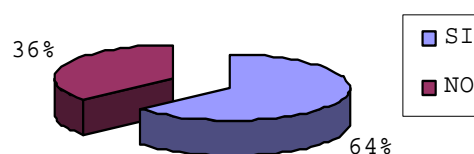
**Pregunta No 15:** ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Alcaldía Municipal para desempeñarse mejor en su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía Municipal ha impartido capacitaciones a los empleados para determinar la disposición de la institución por incrementar las habilidades del personal.

**Tabulación No 15**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	16	64%
NO	9	36%
<b>Total</b>	25	100%

**Gráfico No 15**



**Análisis:** Más de la mitad, el 64% de los empleados censados afirman haber recibido algún tipo de capacitación por parte de la Alcaldía Municipal, mientras que el resto es decir el 36% dice no haber recibido ninguna.

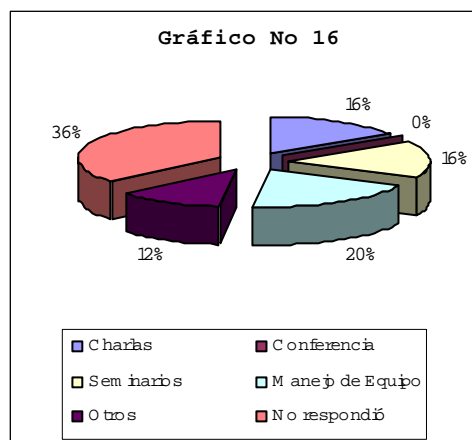
**Interpretación:** La Institución tiene disposición para impartir capacitaciones para mejorar el desempeño del personal en beneficio de los usuarios, ya que anteriormente ha realizado capacitaciones para la mayoría de los empleados a quienes se les consultó.

**Pregunta No 16:** ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

**Objetivo:** Especificar los tipos de capacitación que la Alcaldía Municipal ha impartido para mejorar el desempeño del personal.

**Tabulación No 16**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Charlas	4	16%
Conferencia	0	0%
Seminarios	4	16%
Manejo de Equipo	5	20%
Otros	3	12%
No respondió	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Como se puede notar el 20% indico que el tipo de capacitación recibida fue el manejo de equipo, luego charlas y seminarios ambos con igual porcentaje de 16%. El 12% de empleados dice haber recibido otro tipo de capacitación. El 36% que no respondió se abstuvo debido a que dicen no haber recibido alguna capacitación por parte de la institución.

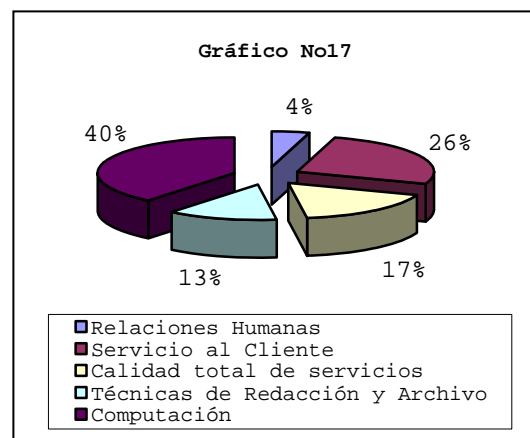
**Interpretación:** Con base a los resultados se puede decir que la municipalidad ha dirigido esfuerzos, relativamente mayores, en impartir capacitaciones en el manejo de equipo (ejemplo uso de computadoras), por lo que hay áreas de oportunidad decirse que la Alcaldía tiene capacidad y voluntad de invertir en la formación del personal.

**Pregunta No 17:** ¿En qué áreas considera que necesita capacitarse para desempeñar mejor su trabajo?

**Objetivo:** Identificar las áreas de oportunidad para impartir capacitaciones de manera que se brinde servicios eficientes mediante un mejor desempeño del personal.

**Tabulación No 17**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Relaciones Humanas	1	4%
Servicio al Cliente	6	24%
Calidad total de servicios	4	16%
Técnicas de Redacción y Archivo	3	12%
Computación	9	36%
Otras	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 36% considera necesario capacitarse en computación, mientras que el 24% de empleados en servicio al cliente, seguido de calidad total con 16%, luego el 12% en técnicas de redacción y archivo, el 8% considera que se necesita en otras áreas y únicamente el 4% indica en Relaciones Humanas.

**Interpretación:** Si bien es cierto que una cantidad relativamente mayor de los empleados censados considera el área de computación como la que necesitan aprender más, puede notarse que el servicio al cliente y la calidad total de servicios son áreas que tendrían una considerable aceptación entre los empleados para impartirse capacitaciones que les permita mejorar su desempeño.



**RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE CUENTAS CORRIENTES Y REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

**PARTE I**

**A) DATOS GENERALES**

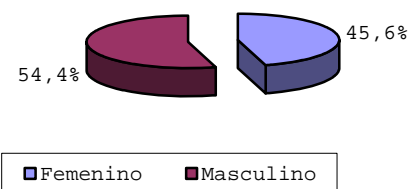
**Sexo**

**Tabulación a.1**

**Objetivo:** Hacer distinción del género al que pertenecen los usuarios de los Departamentos de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	57	45.6%
Masculino	68	54.4%
<b>Total</b>	125	100%

**Gráfico a.1 Sexo**



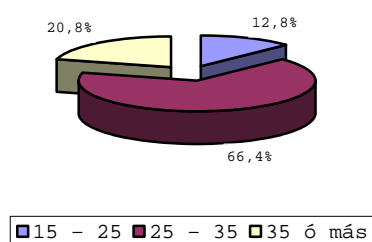
**Análisis:** La muestra de usuarios, de los servicios municipales en estudio, esta conformada por 45.6% de hombres y 54% de mujeres.

**Interpretación:** La mayoría de usuarios de los servicios municipales en estudio son del sexo femenino, debido a que existe una considerable cantidad de amas de casa que realizan los trámites de Registro del Estado Familiar y Cuentas Corrientes.

**Edad****Tabulación a.2**

**Objetivo:** Conocer las edades de los usuarios para determinar el rango de edades de la mayoría de usuarios de los servicios en estudio.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
15 - 25	16	12.8%
25 - 35	83	66.4%
35 ó más	26	20.8%
<b>Total</b>	125	100%

**Gráfico a.2 Edad**

**Análisis:** Las edades de la mayoría (66.4%) de encuestados oscilan entre 25 y 35 años, seguido por el rango de 35 ó más años con un porcentaje de 20.8%. El restante 12.8% tiene edades entre 15 y 25 años.

**Interpretación:** Puede decirse que las edades de la mayoría de usuarios, de los servicios municipales en estudio, oscilan entre 25 y 35 años. No existen muchos usuarios que sean muy jóvenes o adultos mayores.

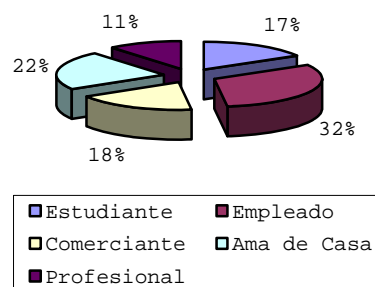
## Ocupación

### Tabulación a.3

**Objetivo:** Conocer la ocupación de los usuarios para identificar su disposición de tiempo para realizar los tramites.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Estudiante	21	16.8%
Empleado	39	31.2%
Comerciante	23	18.4%
Ama de Casa	28	22.4%
Profesional	14	11.2%
<b>Total</b>	125	100%

Gráfico a.3 Ocupación



**Análisis:** Como puede observarse las ocupaciones de los encuestados están distribuidas en 31.2% de empleados, seguido por un 22.4% de amas de casa, luego un 18.4% de comerciantes independientes. El 16.8% son estudiantes y el menor porcentaje de 11.2% son profesionales.

**Interpretación:** Existe una significativa cantidad de usuarios que son empleados y profesionales y comerciantes que por tener muchos compromisos laborales disponen de poco tiempo por lo que se hace importante agilizar los servicios municipales.

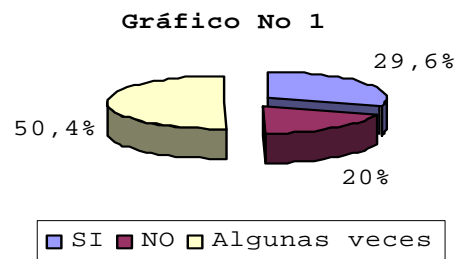
## B) CONTENIDO ESPECÍFICO

**Pregunta No 1:** ¿Ha tenido problemas cuando ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal en los Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes?

**Objetivo:** Constatar si los usuarios han tenido problemas al solicitar los Servicios Municipales para verificar la necesidad de eficientizar dichos servicios.

### Tabulación No 1

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	37	29.6%
NO	25	20%
Algunas veces	63	50.4%
<b>Total</b>	125	100%



**Análisis:** Aproximadamente la mitad (50.4%) de los usuarios ha tenido problemas cuando realizan sus trámites en los Departamentos en donde se realiza la investigación, el 29.6 afirma que si ha tenido problemas mientras que el 20% indica que no.

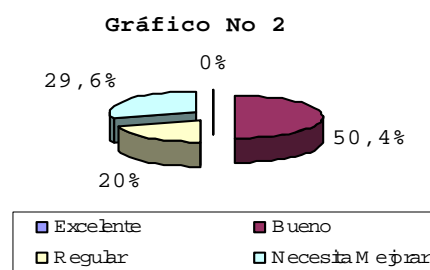
**Interpretación:** Por medio de los resultados obtenidos se verifica que los usuarios si tienen problemas cuando solicitan los servicios municipales por lo que existe una necesidad real de implementar medidas orientadas a eficientizar los servicios en cuestión.

**Pregunta No 2:** ¿Cómo calificaría la presentación personal de los empleados Municipales que le atendieron?

**Objetivo:** Conocer la evaluación que los usuarios otorgan a la presentación personal de los empleados municipales, con el fin de resaltar calidad de la imagen que se tiene de la institución.

**Tabulación No 2**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	0	0%
Bueno	63	50.4%
Regular	25	20%
Necesita Mejorar	37	29.6%
<b>Total</b>	125	100%



**Análisis:** La calificación obtenida de la presentación personal de los empleados es regular con 50.4%, el 29.6% considera que necesita mejorar, mientras que el 20% considera que es buena, cabe destacar que ninguno de los encuestados califico de excelente la presentación personal de los empleados.

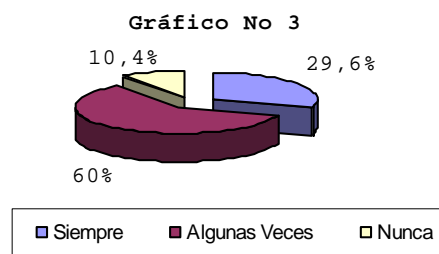
**Interpretación:** La presentación personal de los empleados no es lo suficientemente buena para resaltar una buena imagen de la Alcaldía Municipal, ante los usuarios de los servicios municipales.

**Pregunta No 3** ¿Considera usted que en el departamento de Registro del Estado Familiar o Cuentas Corrientes se le brinda la información necesaria para realizar los trámites?

**Objetivo:** Identificar si los usuarios reciben la información necesaria de manera que se les facilite realizar sus trámites en la Alcaldía Municipal de Ilopongo.

**Tabulación No 3**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	37	29.6%
Algunas Veces	75	60%
Nunca	13	10.4%
<b>Total</b>	125	100%



**Análisis:** Poco más de la mitad el 60% considera que algunas veces ha recibido información para realizar sus tramites, mientras que el 29.6% respondió que siempre.

Un porcentaje menor con 10.4% dice que no recibe información suficiente.

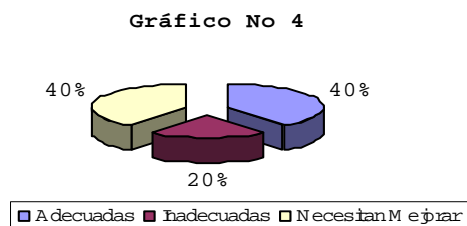
**Interpretación:** La información que se pone a disposición no siempre es suficiente para facilitar los trámites que los usuarios realizan, pero aunque algunas veces dichos usuarios si han recibido la información que necesitan. Puede decirse que en general en la institución si se trata de informar al usuario.

**Pregunta No 4:** ¿Cómo calificaría usted las condiciones de las instalaciones donde se le presta el servicio?

**Objetivo:** Determinar si las condiciones de las instalaciones son adecuadas para los gustos de los usuarios.

**Tabulación No 4**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Adecuadas	50	40%
Inadecuadas	25	20%
Necesitan Mejorar	50	40%
<b>Total</b>	125	100%



**Análisis:** De acuerdo al 40% de los usuarios las instalaciones en donde se le prestan los servicios son adecuadas, igual porcentaje opina que estas necesitan mejorar; el 20% restante considera que son inadecuadas.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, la opinión de los usuarios se divide en partes iguales al calificar las instalaciones como adecuadas o necesitan mejorar. Esto indica que aún no se tiene la aprobación de los usuarios en esta característica del servicio.

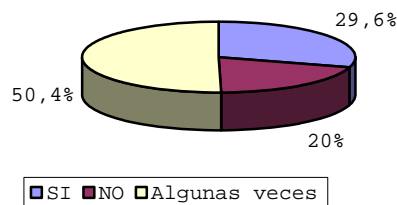
**Pregunta No 5:** ¿Considera que los empleados Municipales del Departamento en donde realiza su trámite, se esmeran por brindar un trato amable a los usuarios?

**Objetivo:** Determinar la calidad de la atención a los usuarios a través de la percepción que ellos tienen, de la amabilidad de los empleados municipales.

**Tabulación No 5**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
SI	37	29.6%
NO	25	20%
Algunas veces	63	50.4%
<b>Total</b>	125	100%

**Gráfico No 5**



**Análisis:** Aproximadamente la mitad de los encuestados, 50.4%; considera que los empleados que les atienden algunas veces se esmeran por ser amables.

El 29.6% respondió que si hay esmero por brindar un trato amable y por otra parte el 20% respondió que no.

**Interpretación:** La mayoría de encuestados no desapueba totalmente el esmero de los empleados por ser amables. Sin embargo aún no se logra que los usuarios identifiquen al personal como cortés y amable, que es un aspecto muy importante en la prestación de servicios.



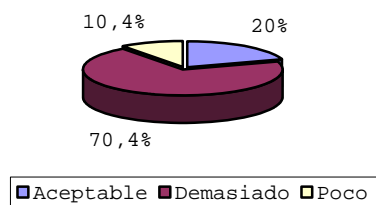
**Pregunta No 6** ¿Cómo considera el tiempo de espera de los usuarios para realizar los trámites en el Departamento?

**Objetivo:** Conocer la satisfacción de los usuarios en cuanto al tiempo transcurrido en la realización de sus trámites para identificar la existencia de demoras en los servicios.

**Tabulación No 6**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Aceptable	25	20%
Demasiado	87	70.4%
Poco	13	10.4%
<b>Total</b>	125	100%

Gráfico No 6



**Análisis:** La mayoría indiscutible con 70.4% de los usuarios encuestados considera que el tiempo de espera en la prestación de servicios es demasiado. Solo un 20% considera que el tiempo en cuestión es aceptable seguido de un 4% que respondió que es poco.

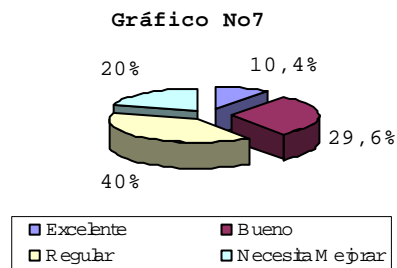
**Interpretación:** En los Departamentos de Cuentas Corrientes y Registro Familiar no se cumplen las expectativas de los encuestados en cuanto al tiempo de espera, lo que indica que existen demoras que los usuarios no admiten.

**Pregunta No 7** ¿Cómo califica el servicio que usted ha recibido?

**Objetivo:** Determinar si los servicios municipales cumplen las expectativas de los usuarios mediante la calificación que ellos otorgan a dichos servicios.

**Tabulación No 7**

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	13	10.4%
Bueno	37	29.6%
Regular	50	40%
Necesita Mejorar	25	20%
<b>Total</b>	125	100%



**Análisis:** El 40% de los encuestados califica los servicios en estudio como regulares, seguido del 29.6% que considera que son buenos, luego el 20% opinó que necesitan mejorar y el 10.4% restantes los evalúa como excelentes.

**Interpretación:** Con base a los resultados observados los servicios municipales aún no cumplen con las expectativas de los usuarios ya que ellos los califican, en su mayoría, con notas buenas o por encima de buenas.

**Parte II**

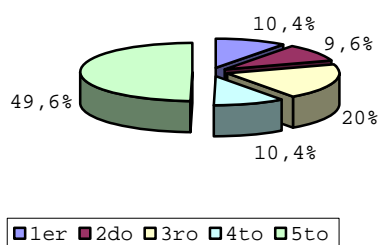
Asigne desde el 1er lugar hasta el 5to lugar a las siguientes características de los servicios según el orden de importancia que usted considere conveniente.

**Objetivo:** Conocer el orden de importancia que para los usuarios tienen las principales características de los servicios municipales en estudio con el fin de determinar sus expectativas con respecto a dichos servicios.

**Tabulación No 8**

Alternativa	Presentación Personal		Rapidez en el Servicio		Trato Cortés		Disponibilidad		Condiciones	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1er	13	10.4	62	49.6	25	20	-	-	25	20
2do	12	9.6	38	30.4	62	49.6	13	10.4	-	-
3ro	25	20	13	10.4	38	30.4	37	29.6	12	9.6
4to	13	10.4	12	9.6	-	-	50	40	50	40
5to	62	49.6	-	-	-	-	25	20	38	30.4
Total	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100

Gráfico No 8 Presentación Personal

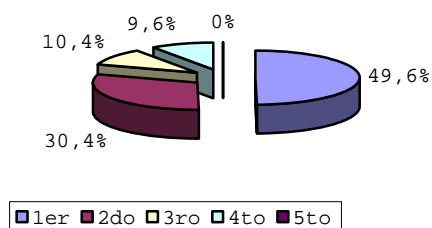


**Análisis:** Casi la mitad, el 49.6% ubican la presentación personal en 5to lugar de importancia con respecto a los demás factores, un 20% consideran que esta en 3er lugar, mientras que

dos porcentajes iguales de 10.4% la ubicarían en 1er lugar y únicamente el 9.6% dice que tiene el 2do lugar.

**Interpretación:** La mayoría de usuarios considera que la presentación personal esta en ultimo lugar de importancia con respecto a las demás características de los servicios en estudio

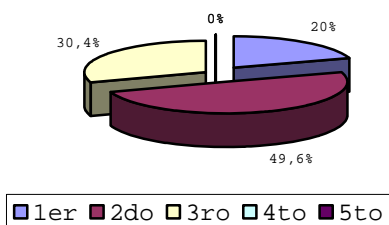
Gráfico No 9 Rapidez en el Servicio



**Análisis:** Como se puede observar aproximadamente la mitad, el 49.6% consideran la rapidez en el servicio como el atributo más importante otorgándole el 1er lugar seguido del 2do lugar que obtuvo un porcentaje de 30.4%. El 10.4% y el 9.6% ubicaron la rapidez en el servicio en 3er y 4to lugar respectivamente, ninguno de los encuestados le dio el último lugar de importancia a la característica en cuestión.

**Interpretación:** La mayoría de usuarios consideran que la rapidez en el servicio es lo más importante de los servicios requeridos.

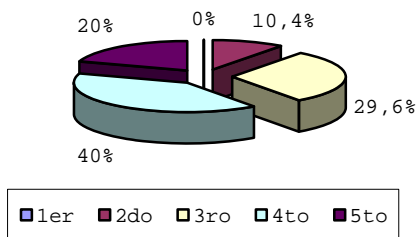
Gráfico No 10 Trato Cortés y Amable



**Análisis:** Esta característica de servicio según el 49.6% de los usuarios encuestados consideran que se encuentra en 2do lugar de importancia, le sigue el 30.4% que le asigno el 3er lugar y un porcentaje significativo de 20% le ubicó en 1er lugar.

**Interpretación:** El Trato cortes y amable es de mucha importancia para los usuarios puesto que ocupa el 2do. Lugar, según la mayoría de encuestados.

Gráfico No 11 Disponibilidad de Información



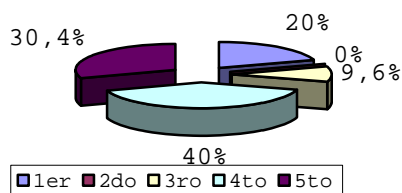
**Análisis:** Poco menos de la mitad de encuestados conforman el 40% que piensan que la disponibilidad de información tiene el 4to lugar de importancia para ellos con respecto a los demás factores, el 29.6% le asignaron el 3er lugar, seguido de cerca

por el 20% que considera que tiene el 5to lugar y el 10.4% restante piensa que tiene el 2do lugar.

Ninguno de los encuestados le dio el 1er lugar a la característica en cuestión con respecto a los demás.

**Interpretación:** Los usuarios encuestados consideran que la información disponible ocupa el cuarto lugar de importancia con respecto a los demás atributos de los servicios.

Gráfico No 12 Condiciones Físico - Ambientales



**Análisis:** El 40% de los encuestados ubica en 4to lugar el atributo del servicio de las condiciones físico ambientales, mientras que en 5to lugar lo ubica el 30.4%.

El 20% y el 9.6% le asignaron el 1er y 3er lugar respectivamente.

**Interpretación:** Las condiciones físico-ambientales son de menor importancia con respecto a las demás características del servicio, en el mismo sentido únicamente están por encima de la presentación personal de los empleados.

## **EMPRESAS CONSULTORAS DE EL SALVADOR.**

A continuación se presenta un listado de algunas empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría en calidad total y formación de personal, entre otros.

### ■ **ADEPRO**

Especialistas en desarrollo local

Condominio las Alquerias Local No. 203

3ª. Calle Pte. Y 79 Ave Nte. Col. Escalón

Telefax: 2211-822 ; 221158-23

[Consultores@adepro.biz](mailto:Consultores@adepro.biz)

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

### ■ **CONSULTA EMRESARIAL**

Tel. 2283-1980

Fax. 2283-1981

[info@consulta.biz](mailto:info@consulta.biz)

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

### ■ **QUALITY IMPROVENT DE EL SALVADOR**

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

### ■ **XPERTO CONSULTING, EL SALVADOR**

<http://www.xpertoconsulting.com/>



# *La Alcaldía Municipal de Ilopango*



*Otorga el presente*

## *DIPLOMA*

*A:* \_\_\_\_\_

*Por haber participado en el Seminario:*

*Programa de Administración de Calidad Total aplicado a los  
Departamentos de Registro Familiar y Cuentas Corrientes.*

*Entregado en el mes de \_\_\_\_\_, del año Dos mil \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_  
*Alcaldesa Municipal*

\_\_\_\_\_  
*Facilitador*

\_\_\_\_\_  
*Gerente Administrativo*