

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001/2000
PARA PROMOVER LA MEJORA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ORTIZ GUARDADO, ALBA CAROLINA
RAMÍREZ ZELAYA, SAÚL ERNESTO
VÁSQUEZ VÁSQUEZ, RAUL ENRIQUE

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

NOVIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector(a) : Master. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lcdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lcdo. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Francisco Cruz Letona

Coordinador de seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Noviembre de 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dios te doy las infinitas gracias por haberme permitido culminar mi formación profesional y por todas las bendiciones que me has permitido recibir.

A mi querida madre Erlinda por apoyarme todo este tiempo a dar ese paso tan importante en mi vida, a mis queridos hermanos: Marlene, Heriberto, Fidel, Claudia, Morena, Erla, a mis sobrinos y a toda mi familia, amigos y compañeros de trabajo.

A mi querido Pollito, te doy las gracias por haber estado apoyándome todo este tiempo en los momentos que más te he necesitado.

A mis queridos amigos y compañeros de tesis Saúl y Raúl, por enfrentarnos a este reto tan importante en la vida de cada uno de nosotros y que logramos culminar.

Alba Carolina Ortiz Guardado.

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de poder culminar uno de los proyectos más importantes de mi vida.

A mis queridos padres Magdalena y Jerónimo por su apoyo incondicional y motivarme a seguir adelante en todo momento. A mis hermanas Elsy, Adelaida y Lorena que fueron personas muy importantes.

A mi esposa e hija por su comprensión y apoyo y de esa forma haber contribuido con este logro.

A todos mis amigos y amigas que de alguna forma me apoyaron para poder lograr esta meta, también a mis compañeros de trabajo de tesis Saúl y Carolina por el tiempo que dedicamos a este proyecto.

Raúl Enrique Vásquez Vásquez.

Agradezco a Dios todopoderoso por permitirme realizar el logro de ésta meta.

A mi querida madre Angélica Zelaya por brindarme todo su apoyo y cariño a lo largo de mi vida.

A mi hermana Elsy Ramírez y Alexei Gálvez por su comprensión, apoyo y ayuda incondicional.

A mis amigos y compañeros de tesis Carolina y Raul, con quienes compartimos el esfuerzo para el logro de nuestra meta.

Agradecimiento al Ing. Enrique Morán y compañeros de trabajo de quienes siempre recibí ayuda y apoyo incondicional.

Saúl Ernesto Ramírez Zelaya.

Estamos muy agradecidos con nuestro Asesor, Francisco Cruz Letona, por ser una persona de gran calidad humana, ya que nos mostro su apoyo, compartió sus conocimientos y experiencias profesionales, también agradecemos la disponibilidad de su tiempo.

Que Dios lo colme de sabiduría y muchas bendiciones a usted y a su familia.

Carolina, Raúl y Saúl

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD, LAS NORMAS ISO 9000/9001 VERSION 2000 Y GESTIÓN DE PROCESOS.....	1
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE.....	2
1. Origen de las Municipalidades.....	2
2. Importancia de las Municipalidades.....	3
3. Finalidad de las Municipalidades.....	4
4. Reseña Histórica del Municipio de Ayutuxtepeque.....	4
5. Misión.....	6
6. Visión.....	6
7. Estructura Organizativa.....	6
8. Marco Regulatorio Legal.....	8
9. Tipos de Contribuyentes.....	11
10. Servicios Públicos que presta la Alcaldía del Municipio de Ayutuxtepeque.....	12
11. Principales Áreas de la Unidad de Administración Tributaria de la Alcaldía del Municipio de Ayutuxtepeque.....	13
B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD.....	14
1. Reseña Histórica de la Calidad.....	14
2. Expertos de la Calidad.....	15
3. Aspectos Básicos de la Calidad.....	17
3.1 Conceptos Generales.....	17
3.2 Objetivos de Calidad.....	20
3.3 Importancia de la Calidad.....	21
C. GENERALIDADES DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9000/2000.....	22
1. Principales Objetivos de las Normas.....	24
2. Estructuras de las Normas ISO.....	25
3. Fundamentos e Importancia de la Norma ISO 9000/2000.....	27
3.1 Principios de Gestión de Calidad.....	29

3.2	Términos y Definiciones Básicas.....	31
4.	Fundamentos y Estructura de la Norma ISO 9001/2000.....	32
4.1	Campo de Aplicación.....	32
4.2	Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	32
4.3	Requisitos de Documentación.....	33
5.	Certificación bajo las Normas de Calidad ISO.....	34
5.1	Beneficios de la Certificación.....	35
5.2	Empresas que Certifican.....	36
5.3	Empresas Salvadoreñas Certificadas bajo las Normas ISO 9001/2000.....	37
D.	LOS PROCESOS PIEDRA ANGULAR DE LA NORMA ISO.....	37
1.	Conceptos y Características de los Procesos.....	38
2.	Tipos de Procesos.....	39
3.	Documentación de Procesos según Norma ISO 9001.....	39
4.	Herramienta para el Análisis y Medición de Procesos.....	39
5.	Diagrama PEPSU.....	39

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....		42
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.	General.....	43
2.	Específicos.....	43
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.	Método de Investigación.....	44
2.	Tipo de Diseño de Investigación.....	44
3.	Tipo de Investigación.....	44
4.	Fuente de Recolección de Datos.....	45
5.	Técnicas e Instrumentos para Realizar la Investigación.....	47
6.	Determinación de la Población y Muestras.....	47
7.	Prueba Piloto.....	50

8. Procesamiento de los Datos.....	50
C. DIAGNÓSTICOS APLICADOS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	51
1. Diagnóstico Administrativo de la Prestación de Servicios.....	51
1.1 Aspectos Positivos de la Alcaldía.....	52
2. Diagnóstico Realizado Sobre la Opinión del Usuario.....	53
2.1 Sugerencias de los Usuarios.....	53
3. Diagnóstico a Nivel de Jefes de Unidad con Base a la Norma ISO 9001/2000.....	56
3.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	56
3.2 Responsabilidad de la Dirección.....	57
3.3 Gestión de Recursos.....	60
3.4 Realización del Producto o Servicio.....	61
3.5 Medición, Análisis y Mejora.....	62
3.6 Resumen de la Evaluación de la Gestión de Calidad Actual.....	63
4. Diagnóstico Según Procesos y Procedimientos.....	63
4.1 Análisis y Evaluación de los Procesos y Procedimientos Actuales.....	66
4.2 Aplicación del Diagrama de Bloques PEPSU.....	67
5. Diagnóstico Según FODA.....	71
6. Conclusiones.....	73
7. Recomendaciones.....	74

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001/2000, PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	75
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SGC.....	76
1. General.....	76
2. Específicos.....	76
B. DISEÑO DEL SGC PARA LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.....	77
1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.....	77

1.1 General.....	78
1.2 Específicos.....	78
2. Estructura Organizativa.....	78
3. Principios de Calidad.....	82
4. Documentación Requerida para el SGC.....	83
5. Responsabilidad de la Dirección.....	85
5.1 Formulación de la política de calidad.....	86
5.2 Formulación de los objetivos de calidad.....	87
6. Gestión de Recursos.....	89
7. Realización de la Prestación de Servicios.....	89
8. Medición, Análisis y Mejora.....	91
C. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.....	92
1. Propuestas para el mejoramiento de la calidad de las unidades Encargada de la Prestación de Servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	93
1.1 General.....	93
1.2 Específicos.....	93
1.3 Propuestas.....	94
2. Propuesta de Mejoramiento de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque con base al Medio Ambiente.....	94
2.1 General.....	95
2.2 Específicos.....	95
2.3 Propuestas.....	95
3. Aplicación de Procesos y Procedimientos.....	96
D. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	97
1. Etapas para la Implementación del SGC.....	97
2. Presupuesto Proyectado para la Implementación del SGC.....	101
3. Beneficios que obtendrá la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	102
4. Costo de la implementación del SGC	102
5. Cronograma para la Implementación del SGC en la	

Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	105
6. Beneficios de la Implementación del Diseño del SGC para los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	106
E. ELABORACIÓN DEL DISEÑO DEL MANUAL DEL SGC.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	134

ANEXOS.

1. Estructura de la Norma ISO 9001/2000
2. Proceso de Certificación
3. Guía de Preguntas
4. Tabulación de Datos del Cuestionario Dirigido a Usuarios
5. Tabulación de Datos del Cuestionario Dirigido a Jefes de Unidad.
6. Diagrama de Bloques PEPSU Situación Actual.
7. Glosario
8. Siglas

LISTA DE CUADROS, ESQUEMAS Y FIGURAS.

LISTA DE CUADROS.

Nº	Título	Pág.
1.	Población del Municipio de Ayutuxtepeque Según Sexo y Cantón.....	5
2.	Marco Regulatorio Legal.....	10
3.	Servicios Públicos que Presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	12
4.	Conceptos de Calidad.....	17
5.	Modelos Internacionales de Calidad.....	22
6.	Estructura de las Normas ISO.....	26
7.	Principios de Gestión de Calidad.....	29
8.	Beneficios de la Certificación.....	35
9.	Definiciones de Procesos.....	38
10.	Hoja de Trabajo del Diagrama PEPSU.....	41
11.	Instrumentos y Diagnóstico de Investigación.....	47
12.	Total de Muestra de Población Para Cada Servicio.....	50
13.	Diagnóstico de los Resultados Obtenidos de los Usuarios.....	54
14.	Evaluación de los Requisitos de un SGC.....	57
15.	Evaluación de la Responsabilidad de la Dirección.....	59
16.	Evaluación de la Gestión de Recursos.....	60
17.	Evaluación de la Realización del Producto o Servicio.....	61
18.	Evaluación de la Medición, Análisis y Mejora.....	62
19.	Principales Procesos y Procedimientos por Servicios.....	64
20.	Identificación de Procedimientos de los Servicios.....	65
21.	Diagnóstico FODA.....	71
22.	Responsables de la Implementación del SGC.....	100
23.	Presupuesto Proyectado Para las Etapas de la Implementación del SGC en un Período de Tiempo de un Año.....	101
24.	Estimación Financiera Para el Plan de Implementación del SGC según las Fases.....	103
25.	Cronograma de Actividades para la Implementación del SGC en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	105

LISTA DE ESQUEMAS.

Nº	Título	Pág.
1.	Marco Legal del Gobierno Municipal de Ayutuxtepeque.....	9
2.	Número de Contribuyentes Según Tasas e Impuestos.....	11
3.	Principales Áreas de la Unidad de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	13
4.	Herramienta Para el Análisis de Procesos.....	65
5.	Proceso de Catastro.....	68
6.	Proceso de Recuperación de Mora.....	69
7.	Proceso de Cuentas Corrientes.....	70
8.	Documentación Requerida Para el SGC.....	84
9.	Responsabilidad de la Dirección.....	86
10.	Formulación de los Objetivos de Calidad.....	88

LISTA DE FIGURAS.

Nº	Título	Pág.
1.	Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.....	28
2.	Categorías de Términos Básicos.....	31
3.	Documentación Requerida Para el SGC.....	33
4.	Etapas del Proceso de Certificación.....	34
5.	Fuentes Primarias.....	45
6.	Fuentes Secundarias.....	46
7.	Comité de Gestión de Calidad.....	80

RESUMEN

Todas las Organizaciones ya sean privadas o públicas se deben principalmente a los clientes o usuarios en todo caso, debido a ello se vuelve necesario tomar en cuenta la opinión de estos, para ello es necesario mejorar los procesos existentes o adaptarlos a los avances tecnológicos esto traerá como consecuencia ser más competitivos y el fin de todo esto es brindarles productos y/o servicios de calidad.

Por todo lo expuesto anteriormente en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se están realizando constantemente esfuerzos todos ellos orientados a generar condiciones económicas, sociales y políticas que ayuden a incrementar el desarrollo local, brindando servicios de calidad y realizando proyectos en beneficios de los ciudadanos de Ayutuxtepeque.

El objetivo de esta investigación es “Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001/2000, para promover la mejora de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque”. Ya que se pretende garantizar la satisfacción de los usuarios al implementar dicho sistema

Las unidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que se han seleccionado como los sujetos de estudio del presente trabajo son: Catastro, Recuperación de Mora y Cuentas Corrientes.

Todo lo anterior nos obliga a conocer cómo funciona la Institución, aplicar la base teórica en que hemos sustentado la investigación y determinar la metodología con el fin de realizar una

investigación válida y confiable se utilizó el “Método Científico”; a través de la Investigación Científica se explica y da solución a la problemática que actualmente presenta la Alcaldía, en cuanto a la prestación de servicios.

Así mismo, la racionalidad del Método Científico es de tipo Deductivo, ya que se partió de la teoría sobre la Calidad y Normas ISO 9000/9001: 2000 para luego observar el fenómeno en estudio, Se utilizó el Tipo de Diseño “No Experimental”. El tipo de investigación utilizado en este trabajo es Descriptiva, confiabilidad de los datos que se obtuvieron a través de las distintas fuentes ha dependido en gran medida la calidad de este Trabajo de Investigación. Por lo que se hizo uso de las siguientes técnicas: Entrevista, Encuesta y Observación.

En el diagnóstico que se llevó a cabo para el trabajo de investigación se tomaron en cuenta los siguientes análisis: Administrativo, Resultados obtenidos de los usuarios, a nivel gerencial en base a la Norma ISO 9001/2000, Según Procesos y Procedimientos y FODA por medio del cual se logró determinar las fortalezas y debilidades que existen y por lo tanto en la propuesta se realizaron mejoras en cuanto a los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque así como el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, el cual ha sido elaborado de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001/2000.

Se presentan las Conclusiones entre las cuales podemos mencionar: la base de datos esta desactualizada, no poseen manuales de calidad, los usuarios perciben el servicio aceptable el servicio a pesar de que no se cuente con SGC y finalmente las Recomendaciones.

INTRODUCCIÓN.

A medida que evoluciona y se globaliza el entorno empresarial, se requiere que las organizaciones hagan uso de nuevos enfoques gerenciales y estrategias para administrar y mejorar su funcionamiento haciendo eficaces sus procesos para generar productos y/o servicios de calidad como lo demandan los consumidores.

Por lo expuesto anteriormente, en la actualidad muchas organizaciones independientemente su naturaleza y tamaño están implementando Modelos de Calidad que les permita cumplir con estándares reconocidos y aceptados mundialmente para certificar sus procesos, generando confianza a la Organización de su capacidad para proporcionar productos y/o servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

El presente trabajo de investigación se ha elaborado con el fin de proporcionar el Diseño de un sistema de Gestión de Calidad “SGC” que cumpla con los requisitos establecidos y exigidos por la Norma ISO 9001/2000 para la mejora en los procesos que conllevan a la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y de esa forma aumentar la satisfacción de los usuarios.

La estructura del trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos como se detalla a continuación:

CAPITULO I

En este capítulo se han desarrollado las Generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que permiten conocer un poco de la historia del Municipio y los aspectos más

relevantes que identifican a la Institución como los siguientes: Misión, Visión, Marco Regulatorio Legal y los servicios que presta.

También este capítulo contiene el Marco Teórico sobre la calidad, Las Normas ISO 9001/2000. Esto ha sido la base de referencia teórica para la elaboración del trabajo de investigación.

CAPITULO II

En este se muestran los objetivos y Metodología de la Investigación, así como el análisis del Diagnóstico de la Situación Actual de los servicios que brinda la Alcaldía. Este Diagnóstico se ha realizado para los procesos y procedimientos actuales, la opinión de los usuarios y la evaluación de la Gestión de Calidad con base a la Norma ISO 9001/2000. Para finalizar el capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPITULO III

Basados en los resultados obtenidos del Diagnóstico, el Grupo de Investigación propone lo siguiente: El Diseño del SGC bajo la Norma ISO 9001/2000 para la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Implementación del SGC y sus beneficios.

Además se presenta a la Municipalidad un Manual de Calidad basado en las Normas de Calidad ISO 9001/20000.

La importancia de este trabajo de investigación radica en el aporte que se le ha proporcionado a la Gestión Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, el cual está orientado a la mejora en la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

CAPITULO I



**“GENERALIDADES DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE
AYUTUXTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR, MARCO
TEÓRICO SOBRE LA
CALIDAD, LAS NORMAS ISO
9000/9001 VERSIÓN 2000, Y
GESTIÓN DE PROCESOS”**

CAPITULO I

“GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD, LAS NORMAS ISO 9000/9001 VERSION 2000, Y GESTIÓN DE PROCESOS”

En este capítulo se presenta el contenido que sustenta el trabajo de investigación. En vista de las dificultades que tienen las municipalidades, la calidad en los procesos no ha alcanzado un crecimiento en comparación con el sector privado, aunque podemos observar que si está evolucionando y ha logrado avances importantes en cuanto a los servicios que se presta a los ciudadanos.

Este capítulo contiene el Marco Teórico, la cual se divide en cuatro apartados. El primero trata sobre las generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, en el cual se denotan los siguientes aspectos: el Origen de las Municipalidades, Importancia, Finalidad, Reseña Histórica, Misión, Visión, Estructura Organizativa, Marco Regulatorio Legal, Servicios que Presta y Las Principales Áreas de La Alcaldía.

El segundo apartado hace referencia a los Aspectos Básicos de la Calidad, el tercero sobre las generalidades de las normas ISO 9000/9001:2000, las cuales son la base del trabajo de investigación y el cuarto presenta una síntesis sobre la Gestión de Procesos.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque es una institución pública que está al servicio de la ciudadanía y los contribuyentes con el fin de promover el desarrollo del municipio de una manera eficiente y eficaz y a la vez lograr la optimización de los recursos para el beneficio del municipio.

1. Origen de las Municipalidades

En este apartado se exponen en forma breve algunos aspectos relacionados con el origen y desarrollo de las municipalidades, de acuerdo con el escritor mexicano Santiago Hernández Ruiz, en su obra titulada “Historia Universal”¹, los municipios surgen en la época de los romanos, cuando las ciudades que eran conquistadas por ellos se incorporaba al Estado. En aquella época los habitantes carecían de derechos pero no de obligaciones y debían de pagar una carga económica llamada tributo que era administrada por un régimen municipal.

Otra de las civilizaciones que influyo notablemente en el surgimiento de los municipios, fue la Española, con sus Colonias, por la organización política – administrativa de sus habitantes, durante la época colonial los Concejos Municipales tuvieron un papel importante como: la asignación de tierras que eran otorgadas en forma de arrendamiento a los indígenas y la recolección de ingresos fiscales, esto les permitió desarrollarse , y es así como fue necesario organizar un grupo de personas para formar una institución llamada Gobierno Municipal.

¹ Santiago Hernández Ruiz, “Historia Universal”, Ed. Mexicana, 1997. Pág. 98

Al hacer referencia a los Gobiernos Municipales, es necesario remontarse a la época colonial, puesto que dichos gobiernos son herencia de los conquistadores españoles quienes llegaron a América y formaron ayuntamientos como una de las primeras formas de instituciones políticas y administrativas, teniendo como función la administración de la justicia , legislación y asuntos eclesiásticos, además tuvieron como objetivo principal consolidar poblados alrededor de las haciendas con el fin de lograr la unión de los pobladores de esta forma es como surgen las Villas y Ciudades. El primer ayuntamiento fundado en El Salvador fue la villa de San Salvador que dependía directamente de México. Esta se fundó entre finales del año 1524 y principios de 1525, ubicados en lugar llamado La Bermuda, a 8 kilómetros al sur de lo que actualmente es la ciudad de Suchitoto. Diego de Olguín tenía el cargo de Alcalde de la villa de San Salvador, se le concede el Título de Ciudad el 27 de Septiembre de 1546.²

Con el tiempo se fue dando la necesidad de legislar para darle ordenamiento y buscar el desarrollo, por lo que fue necesario crear leyes que rigieran estas poblaciones para darle un ordenamiento a través de un ente político administrativo. En el año 1821 la forma de Gobierno continuó con pocas modificaciones y hasta entonces Ayuntamiento, por decreto de la Asamblea Legislativa se llamó a partir de ese entonces Alcaldía Municipal.

2. Importancia de las Municipalidades

Los gobiernos locales son muy importantes por su mayor cercanía con la población y haber sido electos por esta, es por ello que buscan promover el desarrollo municipal con el propósito de

² El Municipio y las Municipalidades, Documento publicado por el Instituto Salvadoreño de Administración Municipal, (ISAM), 1998

ampliar y mejorar las ofertas de servicios, proyectos sociales, educación, cultura, salud y obras de infraestructura de manera responsable. Las Municipalidades además de colaborar al desarrollo local, colaboran con el desarrollo de un país.

3. Finalidad de las municipalidades

En la actualidad los gobiernos municipales tienen como finalidad promover el involucramiento activo de los habitantes de las comunidades, así como también solventar algunos servicios que demanden, valiéndose de la autonomía política, económica, y administrativa que poseen sin embargo estos deben tener un vínculo de subordinación con respecto al Estado y su satisfacción fundamental será lograr un equilibrio entre sus aspiraciones sin la intervención directa del Estado.

4. Reseña Histórica del Municipio de Ayutuxtepeque

El 12 de junio de 1824 dicho Municipio queda incluido en el Distrito y Departamento de San Salvador, hasta que el 28 de enero de 1835 ingresó al Distrito Federal de la República de Centro América. Al desaparecer este, el 30 de julio de 1839 Ayutuxtepeque fue incorporado al Distrito Norte de San Salvador: finalmente el 28 de enero de 1865, paso a ser una de las poblaciones integrantes del Distrito Central de San Salvador. El 1 de octubre de 1971 fue elevado a categoría de villa y posteriormente su título de ciudad el 24 de octubre de 1996 (según decreto N° 859 emitido por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador). La primera Alcaldía se fundó en el año de 1837, siendo el primer alcalde el Señor José López, quien junto con los regidores realizó las gestiones para obtener legitimidad y el dominio sobre esas tierras.

La villa de Ayutuxtepeque originalmente denominada “San Sebastián Ayutuxtepeque” pertenece al departamento de San Salvador, es uno de los siete Municipios que forman el Distrito de San Salvador en el departamento del mismo nombre.³

La villa de Ayutuxtepeque forma parte del área metropolitana de San Salvador se encuentra limitado por los siguientes municipios: al norte por Apopa, al este por Cuscatancingo y Ciudad Delgado, y al sur por Mejicanos. Las dimensiones del municipio son 8.41 km², área urbana 3.5 km² y área rural de 4.91km². Municipio de Ayutuxtepeque mide: 5.5 kilómetros cuadrados. Según el censo de población y vivienda del año 2007 elaborado por DIGESTYC la población del Municipio de Ayutuxtepeque es de 34,710 personas.

Se encuentra dividido en tres cantones que son los siguientes:⁴

- ❖ Cantón Centro o Casco Urbano
- ❖ Cantón El Zapote
- ❖ Cantón los Llanitos

Cuadro 1 POBLACIÓN DE AYUTUXTEPEQUE SEGÚN SEXO Y CANTÓN.⁵

CANTÓN	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Cantón Centro	13364	13644	27008
Cantón El Zapote	563	578	1141
Cantón Los Llanitos	3149	3412	6561
TOTAL	17076	17634	34710

³ Casa de cultura del municipio de Ayutuxtepeque “monografías para la constitución de villa Ayutuxtepeque a ciudad”, 1996

⁴ Fuente Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. “Constitución del Municipio”, rev. 2003

⁵ Según el censo de población y vivienda del año 2007 elaborado por DIGESTYC

El Gobierno Municipal es encabezado desde 1997 por el partido FMLN, su Alcalde actual es:

- ◆ Licda. Blanca Flor América Bonilla Bonilla, Alcaldesa Municipal 2009-2012.

Actualmente la Alcaldía se encuentra ubicada en:

- ◆ Col. Ascensión 1ª Calle Oriente No 1 Ayutuxtepeque, San Salvador.

5. Misión

“Somos una Municipalidad que busca garantizar y fortalecer la administración efectiva de los recursos, trabajando al servicio de la población en forma honesta y transparente, que conlleve al desarrollo local de las comunidades”

6. Visión

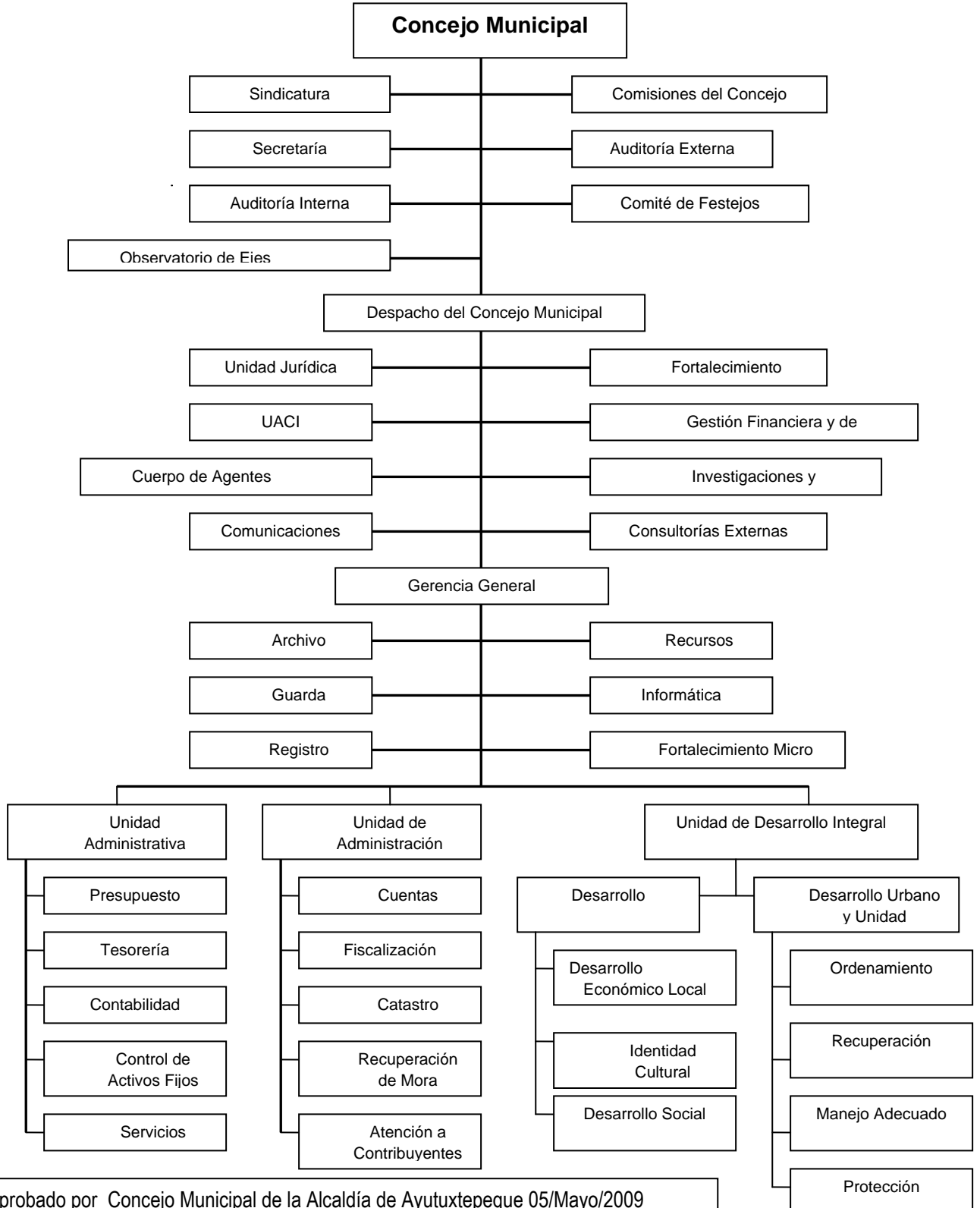
“Ser una municipalidad humana, honesta, disciplinada y con voluntad de trabajar de forma unificada, con enfoque de género y comprometida con el municipio en la búsqueda de la solución a las necesidades prioritarias a través de una gestión participativa, en un ambiente de armonía y solidaridad”

7. Estructura Organizativa

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque aprobó la estructura organizativa, para el período 2009-2012, ya que esta es de importancia para cualquier organización en las cuales se detallan las principales funciones de dicha Institución, la división de las áreas funcionales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Período 2009 – 2012.



Aprobado por Concejo Municipal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque 05/Mayo/2009

8. Marco Regulatorio Legal

Las Alcaldías Municipales como instituciones autónomas están estructuradas bajo un marco legal que rige su funcionamiento administrativo y operativo en general.

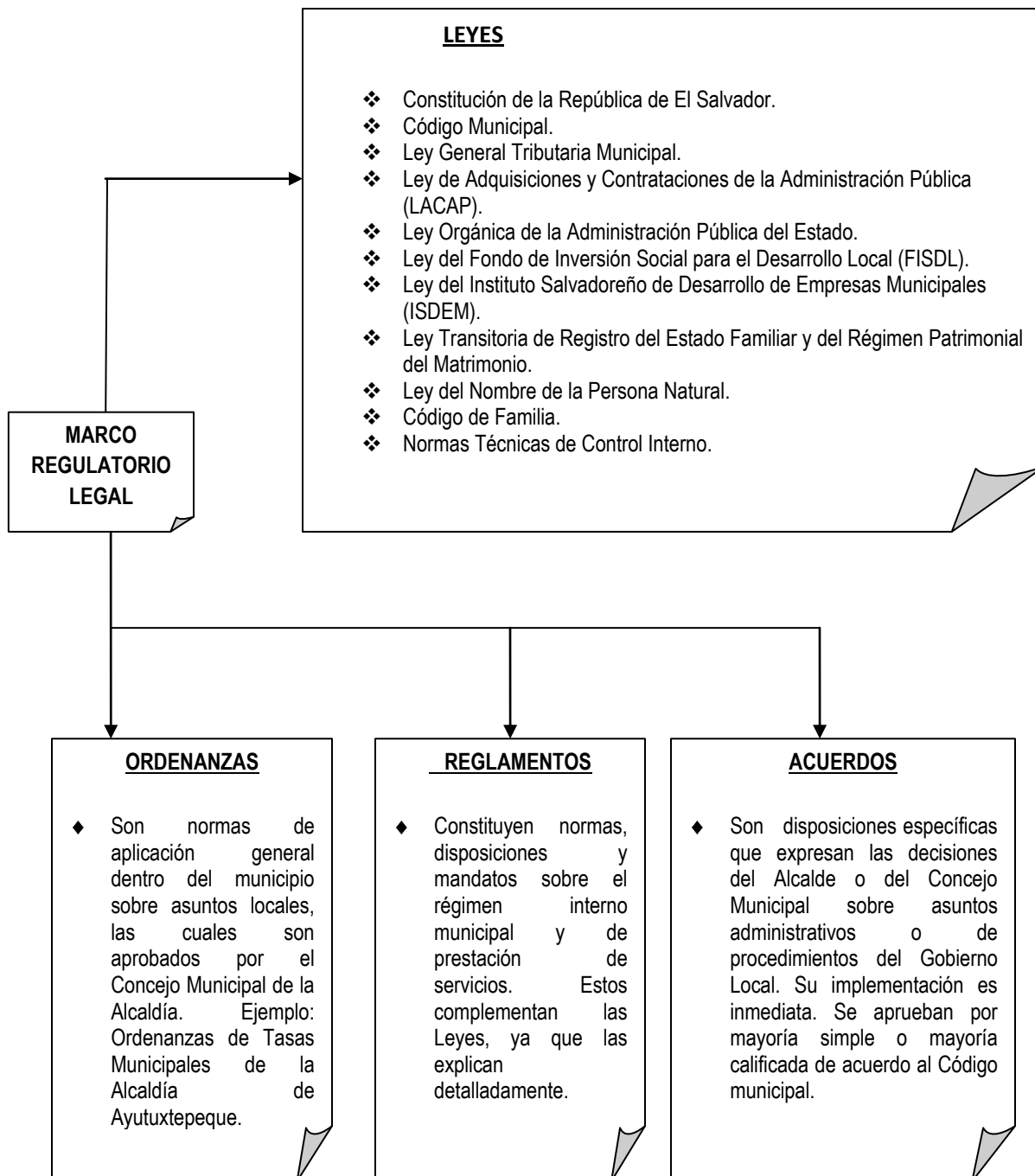
Para que los Gobiernos Municipales puedan desarrollar las diferentes funciones que sean de utilidad para la población deben apegarse a la legislación gubernamental vigente, puesto que en ella se encuentran todas las disposiciones legales que permiten un buen funcionamiento del mismo. Dicha Legislación está conformada tal como se muestra en el esquema 1.

En el cual la Constitución de la República de El Salvador vigente a partir de 1983, Establece que serán autónomas en lo económico técnico y administrativo. Se regirán por el Código Municipal.

Así mismo toda la municipalidad cuenta con Normas Técnicas de Control Interno, según la reforma hecha por la Corte de Cuentas de la República , cada Municipalidad es responsable de elaborar sus propias normas, las cuales entrarán en vigencia una vez estas sean elaboradas y aprobadas por el Concejo Municipal.

Para garantizar una eficiente Administración Municipal en beneficios de las comunidades, así como una mejor recaudación tributaria para el cumplimiento de las competencias del Municipio, es conveniente introducir las respectivas tasas por servicios Municipales.

Esquema 1 MARCO LEGAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

A continuación se enuncian los distintos componentes del Marco Legal:⁶

Cuadro 2 MARCO REGULATORIO LEGAL

Marco Legal	Artículo	Descripción
Constitución de la Republica	Título IV Arts. de 202 - 207	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Establece los requisitos básicos necesarios para conformar los Concejos Municipales y sus atribuciones . ◆ Establece que serán autónomas en lo económico técnico y administrativo. ◆ Se regirán por el Código Municipal.
Código Municipal	Decreto nº 274 de 1986	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. ◆ Además este delega autoridad a las Alcaldías para crear instrumentos jurídicos.
Las Ordenanzas Municipales	Art nº 32	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Constituyen el instrumento legal normativo que se creó con el fin de regular las actividades de los municipios .
Ley General Tributaria Municipal	Decreto legislativo nº 86 de diciembre de 1991.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que regulan a las municipalidades para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria. ◆ Permite a las Alcaldías una mayor independencia administrativa y financiera.
La Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social FODES	Decreto legislativo nº 74 de 1999	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Asigna una porción del presupuesto del 7% , a las municipalidades . ◆ Estos fondos son utilizados en servicios , obras de infraestructura, proyectos a incentivar actividades económicas,culturales.
Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador , COMURES	Se constituyó el 29 de agosto de 1941.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Es una asociación gremial de derecho privado y utilidad pública , sin fines de lucro , ni partidaria que agrupa los 262 gobiernos municipales . ◆ Impulsa el fortalecimiento financiero municipal, modernización,descentralización y marco legal.
La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública , LACAP	Decreto nº 868 del año 2000	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se crea esta ley que rige todo tipo de contrataciones y adquisiciones que se hacen con los fondos públicos ◆ Se crea la UACI, que es la Unidad de Adquisiciones y Contratación Institucional que debe tener cada institución.
La Ley Organica de Administración Financiera del Estado y sus Reformas- Ley	Decreto nº 516 del año 1995	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector publico. ◆ Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley las Municipalidades.

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

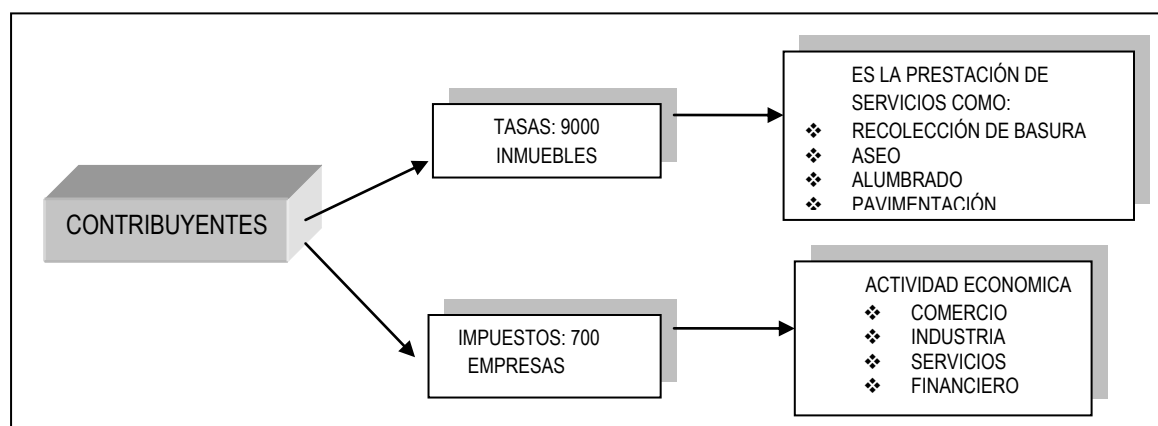
9. Tipos de Contribuyentes

Según la Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales de la Alcaldía de Ayutuxtepeque, se entenderán como sujetos pasivos las siguientes personas o entidades:⁷

Sujetos Pasivos:

- ◆ Contribuyentes: Son sujetos pasivos que ejecutan los hechos constitutivos de un hecho generador preestablecido en la Legislación Tributaria Municipal, están constituidos por personas naturales, jurídicas y propietarios.

Esquema 2 NÚMERO DE CONTRIBUYENTES SEGÚN TASA E IMPUESTOS



Fuente: Elaborado por Grupo Investigación

- ◆ Responsables: Son aquellos que representan a personas que por circunstancias especiales no pueden realizar el pago personalmente.
- ◆ Terceros: Son personas que se hacen responsables de las deudas de otra persona entre estos están los arrendatarios y usufructuarios.

⁷ Entrevista con Jefe de la Unidad de Administración Tributaria, Lic. Alexei Gálvez

10. Servicios Públicos que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

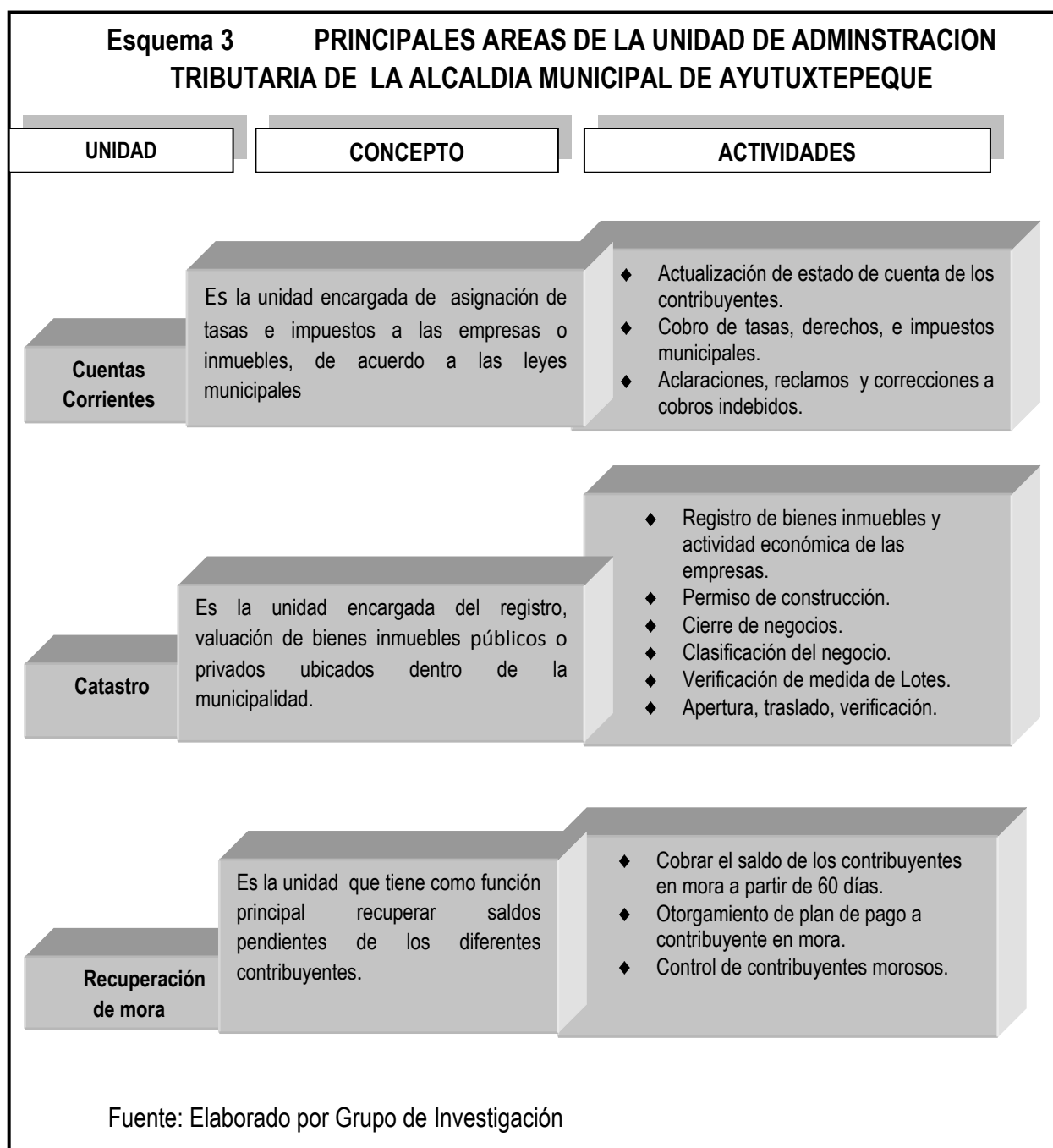
De acuerdo a documentos oficiales de la Alcaldía de Ayutuxtepeque, se dedica como un ente del servicio público a gestionar mejoras a las diferentes comunidades del Municipio, desarrollando proyectos que se realizan con fondos recaudados por impuestos.

Cuadro 3 SERVICIOS PÚBLICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

SERVICIOS	ACTIVIDADES	TARIFAS	RELACION CON GOES Y OTROS
Servicios Municipales a Inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aseo (Recolección de desechos sólidos) ◆ Alumbrado ◆ Pavimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ \$0.02 ctvs. x Área del Inmueble ◆ \$0.28 ctvs. x Metro lineal de frente ◆ \$0.02 ctvs. x Metro² x Metro lineal frente x ½ ancho de la calle 	MARN CAESS MOP, FOVIAL
Administración de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ \$2.80 x Día x Puesto 	Asociación Interna de Administración.
Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cementerio 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las personas en Cementerio Urbano \$3.15 ◆ Las personas en Cementerio Rural \$5.50 ◆ Permiso de enterramiento \$18.00 ◆ Permiso de construcción Urbano \$35.00 ◆ Permiso de construcción Rural \$28.00 ◆ Permanencia x 7 Años \$30.00 	Departamento de Catastro
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permisos de Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inspección en inmueble urbano \$3.15 ◆ Inspección en inmueble rural \$3.50 ◆ Permiso de expendio de alcohol \$200.00 ◆ Permiso de construcción hasta 50 mts² \$35.00 	MOP FOVIAL OPAMSS
Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administración Tributaria Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inspección inmueble urbano \$3.15 ◆ Inspección de inmueble rural \$5.50 ◆ Formato de inscripción \$1.20 ◆ Inscripción en Registro Tributario \$2.40 ◆ Vialidad \$3.00 ◆ Constancia de Registro \$2.40 ◆ Solvencia Municipal \$1.14 	RNPN CNR ISDEM
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registro del Estado Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inscripción en Registro Familiar \$5.00 ◆ Certificación de Partida de Nacimiento, Defunción, Matrimonio \$3.00 	RNPN

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

11. Principales Áreas de la Unidad de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque



B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD

En este apartado se desarrollan los aspectos básicos acerca de la Calidad, los cuales son los siguientes: Reseña Histórica, Expertos de la Calidad, Aspectos Básicos como: Objetivos e Importancia, Características y Algunos Modelos Internacionales de Calidad. Dichos aspectos deben conocerse para comprender la evolución que ha tenido la calidad, hasta llegar a los Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales son de vital importancia para obtener cambios que mejoren los procedimientos de trabajo de la entidad.

1. Reseña Histórica de la Calidad.⁸

Desde hace varios años, la calidad se ha convertido en una de las exigencias para las organizaciones, sin importar su naturaleza y tamaño, debido a que en el mundo empresarial ésta representa un valor clave para la competitividad, como también el precio y el tiempo de entrega de los productos o servicios.

Nuestros antecesores estaban conscientes de la importancia de la calidad, tanto en su metodología, especificaciones, inspección, todo viene de siglos atrás. Conforme los negocios y las industrias comenzaron a enfocarse en la calidad, muchos gobiernos reconocieron la importancia de ésta para el bienestar económico de los países, tal es el caso de Estados Unidos que en 1984 designó el mes de octubre como el Mes de la Calidad Nacional.

En 1999 se dieron a conocer ocho fuerzas claves que van a influir en el futuro de la calidad las cuales son las siguientes: Formación de sociedades, sistemas de aprendizaje,

⁸ .M.JURAN/F.M.GRYNA, "Análisis y Planeación de Calidad" (México 1993) 3ra Edición Pág. 1,2

capacidad de adaptación y velocidad del cambio, sustentabilidad del medio ambiente, globalización, centrarse en el conocimiento, personalización y diferenciación, factores demográficos variables⁹.

2. Expertos de Calidad¹⁰.

Durante todo el proceso de evolución surgieron varios pioneros que empezaron a dar sus aportes en cuanto a la metodología para el desarrollo de la calidad en las organizaciones. Un pequeño grupo de expertos de la calidad estadounidenses han asesorado en el pasado a la industria en todo el mundo sobre cómo se puede administrar la calidad. A pesar de sus importantes diferencias en la implementación de un cambio en la organización, las filosofías de Deming, Juran y Crosby tienen más semejanzas que diferencias.

- Edwards W. Deming

Es el más conocido de los primeros precursores, al que se le acredita haber popularizado en Japón el control de la calidad en el año 1950. La filosofía de Deming comienza con la alta gerencia, pero él sostuvo que deben adoptarse 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad y competitividad.

También hizo énfasis en el mejoramiento de los procesos y desarrollo el Ciclo de Control de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.¹¹

⁹ Evan`s, James "Administración y Control de la Calidad" (México 2005) 6ta Edición Pag. 9,10,11

¹⁰ John S. Oakland "Administración por Calidad Total" México 1999 3ra Edición pág. 375

¹¹Vincent Omachonu "Principios de la Calidad Total" (México 1995) 1ra Edición Pág. 7

Dicho ciclo sirve para asegurar que todas las actividades productivas, administrativas y de servicios de una organización sean planificadas, ejecutadas, verificadas e igualmente mejoradas con una orientación hacia las necesidades del consumidor tanto interno como externo .¹²

- Joseph M. Juran

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

- Philip Crosby

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

Además, hizo énfasis en la motivación y la planificación sin prestar atención al control estadístico del proceso afirmando que la calidad es gratuita porque el costo de prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, corrección y el fracaso.¹³

¹²Humberto Cantú "Desarrollo de una Cultura de Calidad" (México 2001) 2da Edición Pág. 13

¹³Vincent Omachonu "Principios de la Calidad Total" (México 1995) 1ra Edición Pág. 9

3. Aspectos Básicos de la Calidad

Para desarrollar este apartado es importante tomar en cuenta algunos aspectos específicos y básicos de la calidad que nos permitan comprender en qué consiste, cuáles son sus objetivos, importancia, características, ventajas y los modelos Internacionales de Calidad.

3.1 CONCEPTOS.

a. Conceptos de calidad.

Existen diferentes maneras de conceptualizar la calidad, pero no difieren en gran medida, ya que están enfocadas a las características que poseen los productos y servicios que conllevan a determinar una percepción de los mismos. Para realizar el estudio de este apartado hay que puntualizar algunos conceptos de calidad. Existen numerosas definiciones hoy en día, a continuación se presenta en el cuadro 4 la definición que brindan algunos autores.

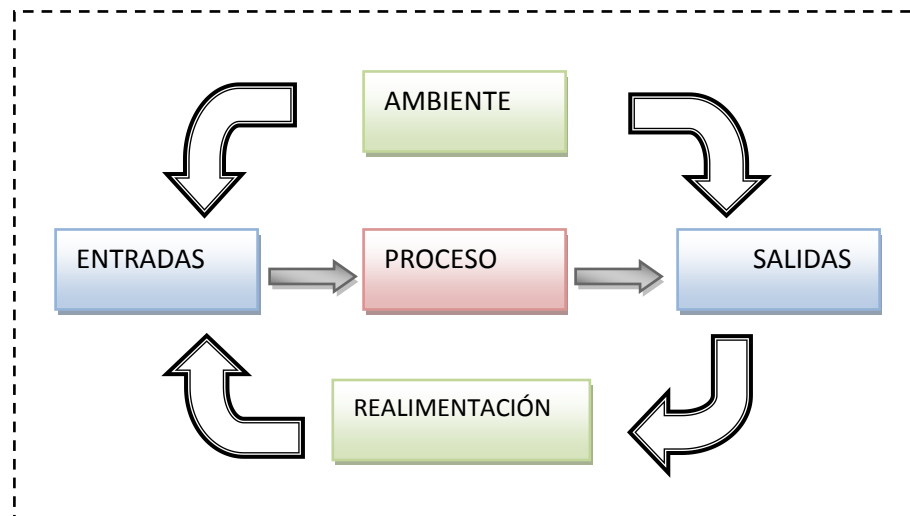
Cuadro 4 CONCEPTOS DE CALIDAD

AUTOR	DEFINICION
J.M. JURAN / F.M. GRYNA	“Es la satisfacción del cliente”. Adecuado para el uso”.
IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER, CROSBY	“Es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.”
JAMES R. EVANS	“Calidad es cubrir o exceder las expectativas del cliente”.
NORMA ESPAÑOLA ISO 9000/2000	“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”
CONCEPTO DE GRUPO	“Percepción que el cliente tiene de un producto o servicio con el cual satisface sus necesidades”.

b. ¿Qué es un sistema?

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben datos, energía o material del ambiente y proveen información, energía o materia.

Un sistema puede ser físico o concreto como una computadora, un televisor o un humano; o puede ser abstracto o conceptual como un software. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes. El ambiente es el medio externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas.



c. Sistema de calidad

Un sistema de calidad es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones, exigencias de mercado o clientes

d. Gestión:

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

e. Gestión de la Calidad:

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización para satisfacer al cliente.

Es aquel aspecto de función general de la gestión de una organización que define y aplica la política de la calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad. Es importante mencionar que la Gestión de la Calidad es una práctica gerencial sistemática e integral que puede llevar al éxito una organización.

La gestión de la calidad puede orientarse de muchas formas en función de la empresa así:

- Orientada al Producto: Inspección.
- Orientada al Proceso: Control estadístico del proceso.
- Orientada al Sistema: Aseguramiento de la calidad (Norma ISO 9000)
- Orientada al Desarrollo: Identificación más desarrollo orientado a productos y proceso.
- Orientación hacia la excelencia empresarial.

Bajo la filosofía de la calidad total se tendrá a disposición numerosas herramientas gerenciales, tales como: Justo a tiempo, análisis de costo de calidad, sistema de información, técnicas para diseño de experimentos, técnicas para análisis de fallas, técnicas para motivación del personal, técnicas y procedimientos de control estadísticos, estudio para determinar las preferencias del consumidor por supuesto la atención y servicio al cliente, este último es considerado como tema principal de la investigación.

3.2 Objetivos de Calidad¹⁴

El principal objetivo de la calidad se enfoca a brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de una manera eficiente, eficaz y efectiva, generando compromiso y responsabilidad por parte del personal que ejecuta este servicio, logrando así medir el nivel de satisfacción de los clientes. El logro de la calidad requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad como:

- ◆ Estudiar las necesidades de calidad de los clientes.
- ◆ Revisar continuamente el diseño del producto.
- ◆ Realizar pruebas al producto.
- ◆ Analizar las quejas reales.

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

¹⁴J.M. JURAN/F.M. GRZYNA, "Análisis y Planeación de Calidad" 3ra Edición Pág. 5

3.3 Importancia de la Calidad

La importancia de la calidad en la empresa, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, lo cual nos brinda mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

La calidad es un sistema de mucha importancia que deberían tener las organizaciones hoy en día; es por ello que se deben conocer sus características en el momento de su implementación, porque esto permitirá la comprensión de su funcionamiento y es aquí donde radica su importancia.

MODELOS INTERNACIONALES DE CALIDAD

Existen varios modelos de calidad, los cuales han sido aplicados por muchas organizaciones alrededor del mundo. Estos modelos son utilizados con un doble propósito que son:

- Como herramientas para que las organizaciones realicen su auto evaluación o auto diagnóstico y seguidamente, establezcan sus planes de mejora.
- Como herramientas para la realización de evaluaciones externas que permitan a las organizaciones acceder a los premios y reconocimientos que actualmente existen en numerosos países.

En el cuadro 5 se presentan los modelos de gestión de calidad más conocidos a nivel mundial.

Cuadro 5 MODELOS INTERNACIONALES DE CALIDAD

MODELO	AÑO DE CREACIÓN	ORGANISMO QUE LO GESTIONA
Malcom Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcom Baldrige (EE.UU.)
EFQM (Modelo Europeo)	1988	European Foundation for Quality Management.
ISO 9000/2000	2000	Organización Internacional para la Estandarización
IBEROAMERICANO	2001	Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad.

Fuente: www.euskadikalitatea.net

Existen otros modelos como son el Premio Canadiense de Excelencia en los negocios, el Premio de Calidad Australiano, el Premio Deming entre otros.

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

Para continuar con el proyecto de investigación es necesario ampliar el término de la calidad por medio de un estudio detallado de las normas ISO 9000/9001-2000, cuyo objetivo es el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad que garantizan la buena marcha de las empresas y su relación con los clientes. A medida que se desarrolle el siguiente apartado, se pretende dar una visión general sobre la serie de normas ISO, incluyendo precisamente sus antecedentes, importancia, conocer las empresas que certifican y las empresas que han sido certificadas, además conocer la estructura de las normas ISO, sus beneficios y los fundamentos de la ISO 9000:9001-2000.

La nueva ISO 9001:2008 ya es una realidad, las empresas deberán de conocer los cambios, sobre todo las auditorías de renovación o seguimiento. La norma ISO 9001:2008

mantiene de forma general la filosofía del enfoque a procesos y los ocho principios de gestión de la calidad, a la vez que seguirá siendo genérica y aplicable a cualquier organización independientemente de su actividad, tamaño o su carácter público o privado. Si bien los cambios abarcan prácticamente la totalidad de los apartados de la norma, éstos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basados en la ISO 9001:2000. Es importante aclarar que esta actualización de las Normas ISO no aplica para nuestra investigación por motivos que no estaba siendo aplicada en El Salvador al momento de iniciar nuestro trabajo de investigación.

Antecedentes e Importancia de las Norma ISO.¹⁵

La Normalización Internacional de Calidad se realiza con el propósito de ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar la rentabilidad en las empresas. Por eso fue necesario normalizar la forma de asegurar la calidad, a través de la “Organización Internacional de Normalización” (ISO siglas en inglés), que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Esta organización fue creada en Londres, Inglaterra en 1946, comenzó sus funciones oficialmente en Ginebra, Suiza el 23 de febrero de 1947, con el objetivo de facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales, mejorando por medio de éstas el comercio internacional y la estandarización de la calidad de muchos productos y servicios.

¹⁵ www.iso.org Organización Internacional de Normalización (ISO)

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

En el año 1994 se hizo la primera revisión técnica en la cual se sustituyó las normas ISO 9001, 9002 Y 9003 llamadas "Sistemas de Calidad" por la Norma ISO 9001: "Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Luego las normas de 1994 se actualizaron en el año 2000 y son las que se aplican hoy en día.

Cabe mencionar que las organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar la norma y posteriormente empresas de todo tipo y tamaño la adoptaron como un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente. La norma nació en Europa, en donde se ha realizado acuerdos en los cuales reconoce la certificación de sus empresas según la norma ISO 9001, lo cual constituye un requisito indispensable para entrar en este mercado.¹⁶

1. Principales Objetivos de las Normas

Las normas fueron creadas para cumplir cinco objetivos:

1. Lograr, buscar y mantener en forma continua mejoras de calidad de los productos en relación con los requisitos.
2. Mejorar la calidad de las operaciones para cumplir en forma continua las necesidades expresadas implícitas de los clientes y grupos de referencia.

¹⁶ www.monografias.com

3. Dar confianza a la administración interna y otros empleados de que se cumplen los requisitos de calidad y de que la mejora tiene lugar.
4. Inspirar confianza a los clientes y grupos de referencia de que se logran los requisitos de calidad del producto entregado.
5. Darles la confianza de que se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Las normas exigen una documentación para todos los procesos que afectan la calidad y sugieren conformidad a través de auditorías para dar lugar a mejoras continuas.

Los criterios de Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto o Servicio y el de Medición, Análisis y Mejora interactúan entre sí para lograr la mejora continua del Sistema de Calidad, tomando en cuenta los requisitos de las partes interesadas para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de dichas partes.

2. Estructura de las Normas ISO

Las Normas ISO “Son un conjunto de normas nacionales e internacionales que garantiza a los clientes la calidad de los productos o servicios”.

Existieron otras normas las cuales han venido siendo modificadas por los diferentes comités técnicos que son los encargados de elaborarlas y a la vez realizar revisiones y éstas han sido sustituidas por las que están en vigencia que son las ISO 9000, 9001 y 9004.

En el cuadro 6 se detallan las tres normas en vigencia, con su respectivo título y una breve descripción de lo que establece cada una de ellas.

Cuadro 6 ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ISO

ESTRUCTURA DE LAS NORMAS		
NORMA	TITULO	ESTABLECE
ISO 9000/2000	“Sistema de Gestión de Calidad”	En la cual se presenta los fundamentos y vocabulario básicos de la misma.
ISO 9001/2000	“Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad”	Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios.
ISO 9004/2000	“Directrices para la mejora del desempeño”	Que contiene las recomendaciones de los aspectos de un SGC para mejorar las prestaciones globales y el desempeño de la organización.
ISO 9001/2008	“Requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad”	Es una actualización de las Normas 9001/2000, en la que se introducen cambios con respecto a la terminología.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

3. FUNDAMENTOS E IMPORTANCIA DE LA NORMA ISO 9000/2000

Concepto de Sistema de Gestión de Calidad:

“Sistema de Gestión para establecer la política, los objetivos y el logro de los mismos con el fin de dirigir y controlar una organización”, según apartado 3.2.3 de la Norma ISO 9000/2000.

Un SGC comprende las siguientes etapas:

- ◆ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- ◆ Establecer la política y objetivos de calidad de la organización.
- ◆ Determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr objetivos de la calidad.
- ◆ Determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad.
- ◆ Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- ◆ Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- ◆ Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- ◆ Establecer y aplicar un proceso para cada mejora continua del SGC.

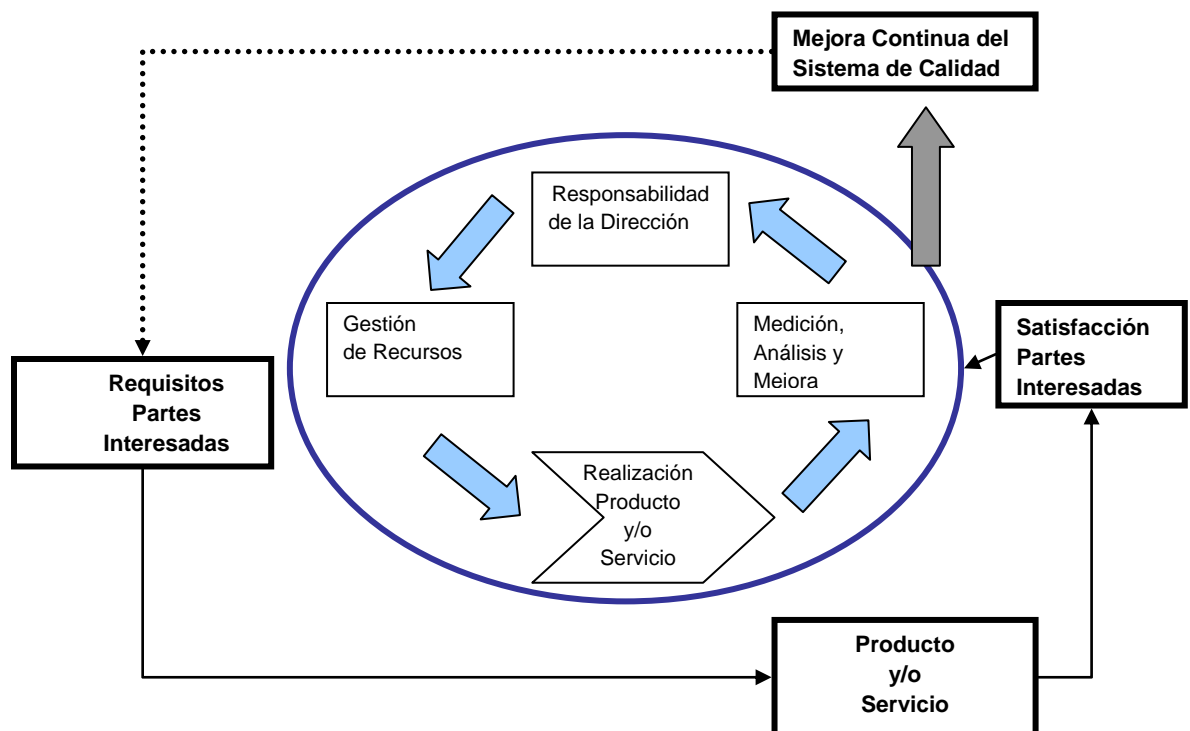
Para la norma ISO 9000/2000 el objetivo es describir los fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y definir los términos relacionados con los mismos.

La importancia de esta norma radica en la sencillez, puesto que es práctica y aplicable a todo tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza. Además un modelo SGC proporciona el marco de referencia para la mejora continua, así como el análisis de los requisitos del cliente y la definición de los procesos que permitan brindar productos y servicios de calidad.

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

A continuación se ilustra el Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos. Dicha ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo de un sistema de Gestión de Calidad basado en procesos se muestra en la Figura 1.

Figura 1 **MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS**



Fuente: Norma Española ISO 9000/2000, apartado 2.4

3.1 Principios de Gestión de Calidad.

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

En la Norma ISO 9000/2000 están contenidos los ocho principios de Gestión de Calidad, formulados para que puedan ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua en el desempeño.

Cuadro 7 PRINCIPIOS DE GESTION DE CALIDAD

PRINCIPIO	ESTABLECE
1. Enfoque al Cliente	Todas las organizaciones dependen de los clientes, pues estos son los que hacen uso de sus productos y servicios. Por lo tanto éstas deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes para satisfacer sus requisitos y dar un valor agregado a los mismos.
2. Liderazgo	Los líderes son los responsables de establecer las directrices que guiarán a la organización hacia el logro de sus objetivos. Por ello, están obligados a crear y mantener un ambiente interno que garantice la estabilidad, eficiencia y productividad del personal bajo su mando.
3. Participación del Personal	El Recurso Humano es la esencia de la organización. El talento, habilidades y conocimientos que posee cada uno de los miembros deben ser valorados y aprovechados para lograr la Calidad del Sistema de Gestión logrando un compromiso de parte del personal con la organización para lograr su misión y objetivos.
4. Enfoque Basado en Procesos	Las organizaciones alcanzan un resultado deseado de manera eficaz cuando se identifican y gestionan de forma sistemática las numerosas actividades que se interrelacionan entre sí, ya que a menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada de otro.

PRINCIPIO	ESTABLECE
5. Enfoque de sistema para la gestión	Además del enfoque basado en procesos, la organización debe ver como un sistema todos los procesos que se interrelacionan dentro de ella, eso contribuirá a lograr la eficiencia y eficacia y como consecuencia la implantación del SGC.
6. Mejora continua	Según la Norma ISO 9000 la Mejora Continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos del SGC: es decir la probabilidad de satisfacer a los clientes y otras partes interesadas, es necesario identificar las áreas de la organización en la cual exista oportunidad de mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	A través del análisis de datos de información, el proceso de toma de decisiones se hace más fácil y eficaz, ya que no se puede tomar una decisión sin haber analizado los detalles de una situación determinada y sin contar con un respaldo y argumentos suficientes porque traería consigo el fracaso.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Las organizaciones se relacionan y trabajan a través de una cadena: Proveedores-Organización-Clientes, por lo tanto debe existir un beneficio para todas las partes pues estas son interdependientes, lo cual contribuye a aumentar capacidad de crear valor y la generación de un ambiente armonioso.

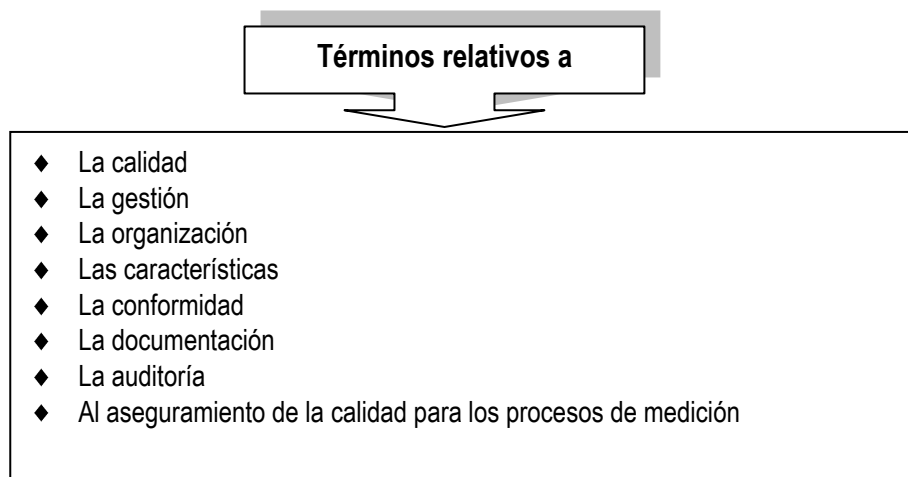
Fuente: Elaborado por grupo de Investigación a partir de la norma ISO 9000/2000.

Todos los principios detallados en el cuadro anterior constituyen la base fundamental del modelo de las Normas ISO 900/9001/2000, y han de ponerse en práctica cuando se implemente un Sistema de Gestión de Calidad en una organización.

3.2 Términos y definiciones básicas.

Como se ha mencionado la Norma ISO 9000/2000 está compuesta específicamente por el vocabulario relativo a los Sistemas de Gestión de Calidad, el cual está dividido por diferentes términos como por ejemplo: Términos relativos a la Calidad, la norma en primer lugar define a la calidad, luego que es un requisito, clase, satisfacción del cliente y en último lugar define el término de capacidad. Es muy importante que el vocabulario y la terminología que presenta la misma sean conocidos por los usuarios y que permita lograr una mejor aplicación de la misma y como consecuencia la organización logre sus objetivos y cumpla sus expectativas y necesidades de los clientes.

Figura 2 CATEGORÍAS DE TÉRMINOS BÁSICOS



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

4. FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001/2000¹⁷

Esta norma especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de los clientes y los reglamentos que le sean de aplicación,(ver anexo 1).

Además la norma es definida como un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización, cuyo último resultado es mejorar capacidades y rendimientos de la organización.

4.1 Campo de Aplicación.

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

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

Se ha mencionado que un SGC comprende una serie de aspectos y requisitos que han sido elaborados con el fin de que las organizaciones los cumplan y así mejorar el nivel de calidad tanto a sus productos y/o servicios como el desarrollo de sus procesos y así lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; por lo que a continuación se detallarán cada uno de los requisitos de un SGC que establece la norma ISO 9001/2000.

¹⁷ Norma Española ISO 9001/2000 publicada por la Asociación Española de Normalización y certificación (AENOR), apartado Pág. 13

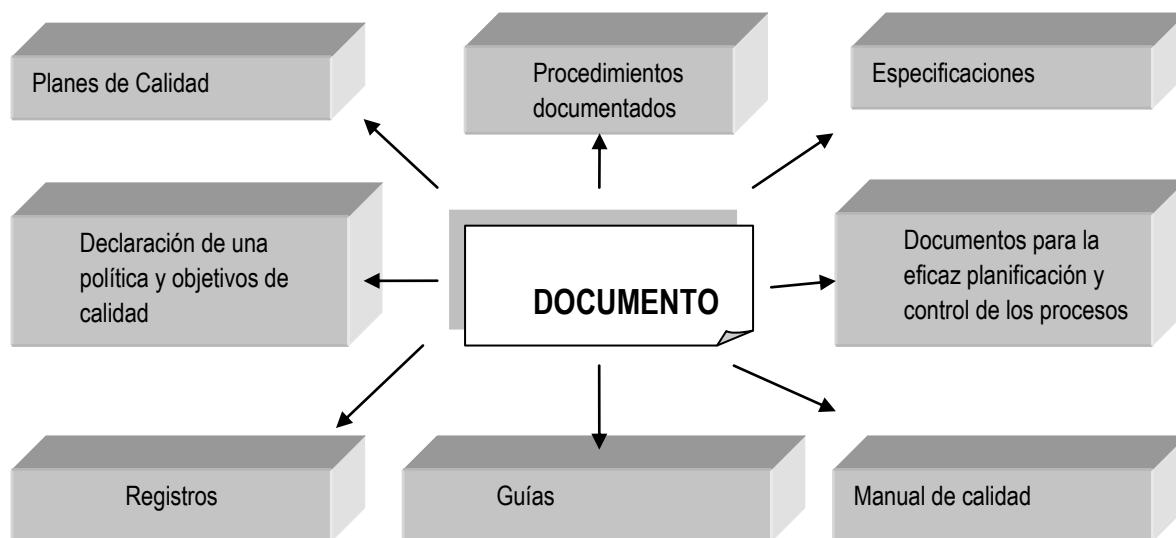
Los requisitos de un SGC son los siguientes:

- ◆ Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación.
- ◆ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos y su respectiva documentación.
- ◆ Determinar criterios y métodos para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- ◆ Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- ◆ Implementar las acciones para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

4.3 Requisitos de Documentación.

En la figura 3 se detalla la documentación requerida para el SGC. No obstante, cada organización manejará la documentación según la complejidad de sus funciones.

Figura 3 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL SGC.



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

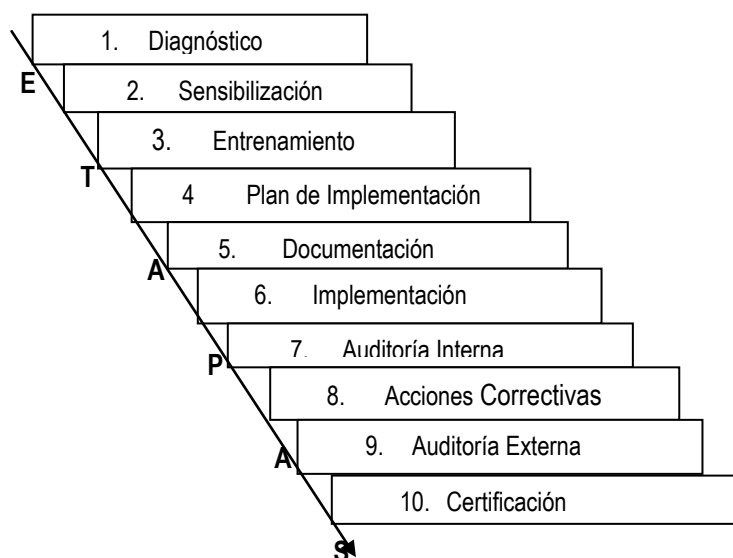
5. CERTIFICACIÓN BAJO LAS NORMAS DE CALIDAD ISO.

En términos sencillos, el certificarse bajo la norma ISO 9001 es cumplir completamente con un esquema de cláusulas que indican el mínimo que debe tener la organización para “proporcionar la confianza “de que tiene un sistema para diseñar y promover productos libres de defectos. Las normas ISO 9000 no son obligatorias sin embargo las empresas buscan certificarse por los siguientes motivos:

- ◆ Comprobar que son capaces de producir bienes y servicios de calidad.
- ◆ Los clientes exigen que sus proveedores se certifiquen.
- ◆ Diferenciarse del resto de proveedores en su mismo campo mediante una certificación.
- ◆ Competitividad a nivel internacional.

Existe una serie de pasos (Ver anexo 2) que representan una guía para el proceso de certificación de una compañía en base a las Normas de Calidad ISO.

Figura 4 ETAPAS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

5.1 Beneficios de la Certificación

La implantación de un SGC basado en la norma ISO 9000 proporciona muchos beneficios a las empresas tanto internos como externos, los cuales ayudan de manera muy importante a reforzar la competitividad del producto o servicio, dichos beneficios se muestran en el cuadro 8.

Cuadro 8 BENEFICIOS DE LA CERTIFICACION

BENEFICIOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimización de los recursos. ◆ Buena comunicación. ◆ Procesos enfocados hacia el cliente. ◆ Mejora continua en los procesos. ◆ Incremento en la capacitación del personal ◆ Mayor conciencia en el personal. ◆ Aumento en las utilidades. ◆ Mejora en el servicio al cliente. ◆ Mayor capacidad de prevenir problemas internos. ◆ Mejora la gestión y control interno desde la Gerencia General. ◆ Mejor control Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayor calidad percibida ◆ Ofrece al consumidor una mayor confianza en el producto que está adquiriendo. ◆ Ventajas competitivas (Para Inversionistas) ◆ Reducción de auditorías de calidad por el cliente. ◆ Incremento en la participación en el mercado. ◆ La marca facilita la comercialización de los productos y servicios. ◆ Conduce a la eliminación de barreras del comercio. ◆ Clientes satisfechos.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación a partir de www.gestiopolis.com

Tomando en cuenta lo anterior se puede concluir que la empresa que tome la decisión de implementar un SGC mejorará su rentabilidad, eficiencia y eficacia para darle cumplimiento a los requisitos de los clientes y por lo tanto aumentar su satisfacción; de igual forma contará con las bases necesarias para abrirse a nuevos mercados frente a los Tratados de Libre Comercio que actualmente se desarrollan.

5.2 Empresas que certifican.

La certificación es el comprobante, entregado por un organismo con autoridad que testifica la conformidad de un producto, proceso o servicio con una o varias especificaciones. El objetivo de la certificación es dar confianza al comprador o cliente sobre la capacidad de la empresa para proveerlo con artículos o servicios conforme a lo contratado o especificado. A nivel mundial existen empresas creadas con el fin de promover la calidad y a la vez realizar certificaciones en base a las normas ISO 9000, entre las cuales podemos mencionar:

- ◆ AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) y aquí en nuestro país es AENOR EL SALVADOR.
- ◆ ICONTEC (Instituto Colombiano de Tecnología).

Además en nuestro país existe el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología¹⁸ el cual es una dependencia del Ministerio de Economía y forma parte como miembro correspondiente de la Organización Internacional de Normalización (ISO) quien reconoce a esta institución como el organismo oficial de normalización en El Salvador y le envía la información actualizada sobre las actividades de normalización a nivel mundial.

¹⁸www.conacyt.gob.sv

El CONACYT desarrolla seminarios sobre las normas ISO con especialistas extranjeros, además brinda asesoría que le permite utilizar de una manera efectiva recursos que posee la empresa y a la vez apoya iniciativa de promoción.

5.3 Empresas Salvadoreñas Certificadas bajo las Normas ISO 9001/2000.

En nuestro país el tema de la calidad está siendo tomado muy en cuenta por muchas empresas para la mejora de sus productos y servicios, es por ello que deciden someterse al proceso de certificación.

Así mismo las entidades gubernamentales no se han querido quedar atrás y por lo tanto también están en el proceso de certificación de las Normas de calidad ISO.

D. LOS PROCESOS PIEDRA ANGULAR DE LA NORMA ISO

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Según la norma ISO 9000/2000: La Administración de Procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejora de la calidad y el desempeño operativo, con el tiempo la satisfacción del cliente.

1. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.

Cada tarea simple en toda organización debe ser vista como un proceso, hay algunos procesos muy grandes, grupos de procesos más pequeños llamados procesos claves, críticos o de negocios. Estas son las claves que la organización debe llevar a cabo especialmente bien si quiere lograr su misión y objetivos.

Conceptos de Procesos

A través de la historia del desarrollo del pensamiento administrativo, han existido diferentes autores que definen los procesos dependiendo su punto de vista. En el cuadro 9 mencionaremos algunos de ellos.

Cuadro 9 DEFINICIONES DE PROCESOS

AUTOR	DEFINICIÓN
♦ John S. Oakland	"Transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones en resultados que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes"
♦ J.M. Juran	"Combinación única de máquinas, herramientas, métodos materiales y personas que logran una producción de bienes o servicios"
♦ Dianne Galloway	"Es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs (entradas) en output (salidas)"
♦ AENOR Norma de Calidad ISO 9000/2000.	"Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforma entradas en salidas"

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

2. TIPOS DE PROCESOS ¹⁹

Todo trabajo en una Organización se realiza mediante algún proceso. No existe una tipificación específica de procesos, ya que las principales Organizaciones identifican los procesos importantes que afectan la satisfacción del cliente en toda la cadena de valor.

3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001 ²⁰

Uno de los sistemas que justifica, cumple y esté diseñado con los requisitos de una buena documentación es la Norma ISO 9001. Según el apartado 4.2 de la Norma ISO 9001 de AENOR establece los Requisitos de la documentación.

4. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE PROCESOS.

Para comprender los procesos en forma tal que se puedan mejorar mediante el enfoque sistemático se requiere el conocimiento de un grupo sencillo de herramientas o técnicas de medición, las cuales son: Diagrama de Bloque PEPSU, Método ASME, Diagrama OTIDAR (de estas herramientas elegiremos una y será el método PEPSU).

5. Diagrama PEPSU.²¹

Esta herramienta es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios.

¹⁹ Dianne Galloway, "Mejora continua de procesos (España, 1994) Pág. 23

²⁰ Norma Española ISO 9001/2000. Publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) Pág. 14

²¹ www.imss.gob.mx Instituto Mexicano del Seguro Social

Proveedores:

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores ya sean internos o externos.

Entradas:

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde necesariamente las entradas deben ser medidas con la finalidad de establecer los requerimientos del proceso; pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Proceso:

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

Salidas:

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

Usuarios:

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

El diagrama de bloque PEPSU permite:

- ◆ Conocer el comportamiento de los procesos y sus límites, así como su relación con otros.
- ◆ La identificación de las áreas de oportunidad.
- ◆ La determinación del área parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- ◆ Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

A continuación se muestra la hoja de trabajo para el diagrama PEPSU.

Cuadro 10 HOJA DE TRABAJO DEL DIAGRAMA PEPSU

Proceso:			Fecha:	
Objetivo:			Alcance:	
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTANDARES DE SERVICIOS ACTUALES	RENDIMIENTO ACTUAL DEL PROCESO

CAPITULO II



**“DIAGNÓSTICO DE LA
SITUACIÓN ACTUAL DE LOS
SERVICIOS QUE PRESTA LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE
AYUTUXTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR”**

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Para la realización de este trabajo se tomó en cuenta: Los objetivos de la investigación, la Metodología utilizada para la realización del trabajo; es decir Método y tipo de Diseño de Investigación, fuentes de recolección de datos, entre otros.

Así mismo, se han planteado aspectos que reflejan un panorama de cómo se encuentra actualmente la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en cuanto a la calidad de servicios que presta, tomando en cuenta las Normas ISO 9001/2000 entre los que están:

- ◆ Determinación de los servicios.
- ◆ Identificación, análisis, y evaluación de los procesos y procedimientos.
- ◆ Análisis de los resultados obtenidos de los usuarios.
- ◆ Evaluación de la gestión de calidad con base a la Norma ISO 9001/2000.
- ◆ Análisis FODA.

Para finalizar, se formularon conclusiones y recomendaciones como resultado del diagnóstico realizado.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

Elaborar un diagnóstico de la situación actual para conocer y analizar las deficiencias de la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, que nos permita proporcionar las herramientas adecuadas para una mejora en los servicios con base al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tomando en cuenta la Norma ISO 9001/2000.

2. Específicos

- ◆ Identificar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque para analizar el desarrollo de los procesos y procedimientos.
- ◆ Evaluar la Gestión de Calidad actual de los servicios con base a la Norma ISO 9001/2000, para diseñar el SGC que contribuirá a incrementar la satisfacción de los usuarios.
- ◆ Identificar la opinión de los usuarios de acuerdo al servicio que recibe de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- ◆ Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de Investigación.

Con el fin de realizar una investigación válida y confiable se utilizó el “Método Científico”, el cual se basa en el análisis objetivo de los fenómenos sujetos de estudio presentes en una realidad determinada; a través de la Investigación Científica se explica y da solución a la problemática que actualmente presenta la Alcaldía, en cuanto a la prestación de servicios.

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

2. Tipo de Diseño de Investigación.

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

3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado en este trabajo es Descriptiva, ya que solamente se describió la situación actual de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en términos de sus propiedades, características y rasgos importantes de la misma para obtener una imagen real del sujeto de estudio.

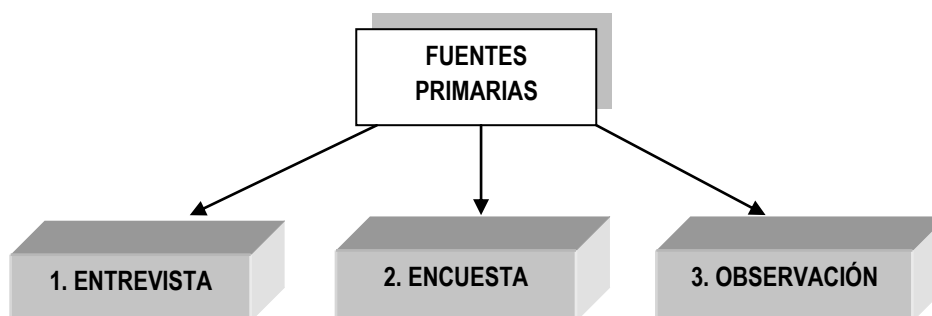
4. Fuentes de recolección de datos.

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

◆ FUENTES PRIMARIAS.

Para recolectar los datos se usaron las fuentes que se muestran en la Figura 5:

Figura 5. FUENTES PRIMARIAS



Dichas fuentes sirvieron para determinar la situación actual de los servicios y los procesos que conllevan éstos.

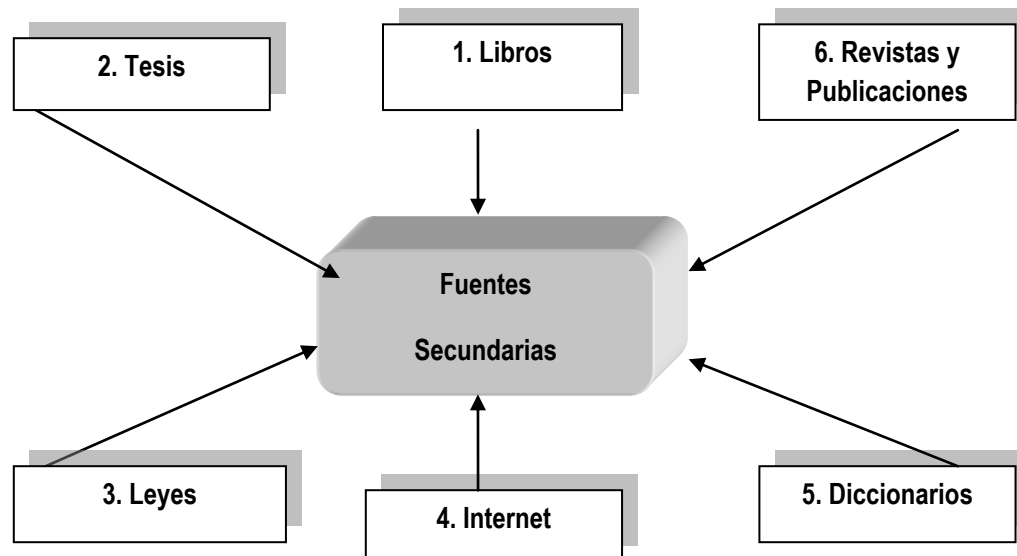
◆ **Entrevista:** El objetivo de esta técnica es obtener datos a través del Instrumento de Guía de Preguntas para conocer la situación actual de los procesos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, tanto desde el punto de vista de los jefes de las unidades en estudio como del personal operativo, quienes son los que tienen contacto directo con los usuarios, (Ver anexo 3).

- ◆ **Encuesta:** Para esta técnica se utilizaron dos cuestionarios: Uno dirigido a los jefes de unidad y otro dirigido a los usuarios para conocer el nivel de satisfacción que posee. Ambos cuestionarios sirvieron como instrumento de recolección de datos, los cuales contenían una serie de preguntas cerradas y abiertas con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas que poseen las unidades en estudio en cuanto a la Gestión de Calidad y Procesos. (Ver anexo 4 y 5).
- ◆ **Observación:** Consistió en hacer una inspección al personal involucrado en la prestación de los servicios, lo cual permitió identificar las diferentes actitudes hacia los usuarios y la forma en que se desarrollan los procesos que les competen. En nuestra investigación se hicieron visitas a la Alcaldía para verificar la realización de las actividades y procesos diarios.

◆ FUENTES SECUNDARIAS.

Con el fin de sustentar conocimientos teóricos relacionados al tema de investigación se ha hecho uso de las siguientes fuentes que se muestran en la figura 6.

Figura 6. FUENTES SECUNDARIAS.



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

5. Técnicas e Instrumentos para realizar la Investigación.

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

Cuadro 11. INSTRUMENTOS Y DIAGNÓSTICO DE INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTOS	DIAGNÓSTICO
Cuestionario según ISO aplicado a jefaturas	Situación actual de los servicios según las normas ISO
Cuestionario a los usuarios	Opinión, Necesidades y evaluación de los servicios según usuarios.
Entrevista, Observación, Matriz PEPSU	Situación actual de los procesos y procedimientos de los servicios.
FODA	Situación actual de la Alcaldía.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

6. Determinación de la Población y Muestra.

◆ Determinación de la Muestra del personal del nivel de dirección encuestado

Debido a que el trabajo de investigación se enfoca solo a la prestación de servicios de la Alcaldía, se tomó como población únicamente al personal del nivel de dirección, es decir, los jefes de unidad orgánicas ya que de acuerdo a la norma ISO 9001/2000 la gestión de calidad y de procesos le compete a dicho nivel.

◆ Determinación de la Muestra de los usuarios encuestados.

Con base a las estadísticas de la afluencia de usuarios en cada una de las unidades que prestan los servicios se determinó la muestra a fin de conocer la

opinión de los usuarios respecto a la calidad y eficiencia de la prestación de servicios en la Alcaldía.

La muestra se determinó para cada uno de los servicios y se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

En donde:

Z: Nivel de confianza de la investigación

N: Total de la población en estudio

p : Probabilidad de éxito

q : Probabilidad de fracaso

e : Error de estimación

n : Número de elementos (Tamaño de la muestra)

◆ Registro de Inmuebles y Establecimientos

Z = 95%, valor de Z según tablas de áreas bajo la curva normal de 1.96

N = 9000

p: 0.80

q: 0.20

e: 0.10

Sustituyendo valores en datos:

$$n = \frac{1.96^2 (9000) (0.80) (0.20)}{0.10^2 (9000-1) + 1.96^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{5531.90}{90.60}$$

$$n = 61.06 \approx 61 \text{ inmuebles}$$

◆ Servicio de Registro de Establecimientos

$z = 95\%$, valor de z según tablas de áreas bajo la curva de 1.96

$$N = 619$$

$$p = 0.80$$

$$q = 0.20$$

$$e = 0.10$$

Sustituyendo valores en datos:

$$n = \frac{1.96^2 (619) (0.80) (0.20)}{0.10^2 (619 - 1) + 1.96^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{380.47}{6.79}$$

$$n = 56.03 \approx 56 \text{ Establecimientos}$$

◆ Servicio de Registro de Contribuyentes

$z = 95\%$, valor de z según tablas de áreas bajo la curva de 1.96

$$N = 34,710$$

$$p = 0.80$$

$$q = 0.20$$

$$e = 0.10$$

Sustituyendo en datos:

$$n = \frac{1.96^2 (34710) (0.80) (0.20)}{0.10^2 (34710) + 1.96^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{21334.71}{347.71}$$

n = 61 personas

Cuadro 12 TOTAL DE MUESTRA DE POBLACIÓN PARA CADA SERVICIO

Tipo de Servicio	Muestra
Registro de Inmuebles	61 Inmuebles o propietarios
Registro de Establecimientos	56 Empresas o personas
Registro de Contribuyentes	61 Personas

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

7. Prueba Piloto.

Con el propósito de verificar la comprensión de las preguntas contenidas en el cuestionario dirigido a los usuarios, se realizó una prueba piloto con 10 personas que hicieron uso de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y de esa manera se validó el instrumento de recolección de datos.

8. Procesamiento de los Datos.

Posterior a la recolección de los datos, se procedió a la tabulación y análisis de los mismos, a fin de transformar los datos en información valiosa que será utilizada para la

elaboración del diagnóstico de la institución con base a la Norma de Calidad ISO 9001/2000 y a las encuestas de los usuarios.

C. DIAGNÓSTICOS APLICADOS A LA PRESTACION DE SERVICIOS

En el diagnóstico que se llevó a cabo para el trabajo de investigación se tomaron en cuenta los siguientes análisis:

- ◆ **ADMINISTRATIVO**
- ◆ **RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS USUARIOS**
- ◆ **A NIVEL GERENCIAL EN BASE A LA NORMA ISO 9001/2000**
- ◆ **SEGÚN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**
- ◆ **FODA**

1. Diagnóstico Administrativo de la Prestación de Servicios.

En la nueva gestión del período del 2009-2012 de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, se observan ciertas áreas en las que se deben implementar procedimientos de trabajo que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones de cada unidad de trabajo, con lo cual se pretende llevar un mejor control en los procesos administrativos y mejorar el servicio al contribuyente.

Los servicios fueron determinados por el Gerente General de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque junto con el grupo de investigación, para lo cual fue necesario realizar reuniones para discutir dicha determinación y además identificar cuáles son las deficiencias que estos presentan en el desarrollo de sus actividades; estas son:

- ◆ Los procesos que tienen actualmente no están siendo implementados.
- ◆ Falta de recursos tecnológicos y actualización en sistemas informáticos.
- ◆ Falta de integración entre las unidades de Catastro, Recuperación de Mora y Cuentas Corrientes.
- ◆ Falta de interés por parte del Concejo Municipal en mejorar la reubicación y ampliación de los espacios de atención al cliente para mejorar el servicio prestado.
- ◆ Resistencia al cambio y actitud pasiva por parte del personal.
- ◆ Demora para dar respuesta a algunos problemas presentados por usuarios o contribuyentes.
- ◆ Falta de personal calificado para la atención al cliente.
- ◆ Burocracia para la aprobación de trámites.
- ◆ Falta de orientación al usuario, previa al servicio.

En vista de las deficiencias detalladas que presentan los servicios, estos se consideraron como los sujetos de estudio de la investigación, ya que necesitan ser mejorados para aumentar la satisfacción de los usuarios. Por lo tanto para superar las deficiencias mencionadas se requiere del apoyo del Concejo Municipal para modernizar la administración de la Alcaldía, invirtiendo en los recursos que dé como resultado un adecuado funcionamiento en sus áreas de gestión fortaleciéndola financieramente e implementando acciones para elevar la calidad total que brinda a los usuarios.

1.1 Aspectos Positivos de la Alcaldía

- ◆ Todas las actividades de compras las realizan por medio de la LACAP (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública)

- ◆ Los jefes de unidad tienen conocimiento de los procesos que se desarrollan en sus unidades de forma práctica y legal.
- ◆ Los usuarios perciben agilidad en el servicio recibido.
- ◆ Se percibe por parte de los usuarios seguridad dentro de las instalaciones.

2. DIAGNÓSTICO REALIZADO SOBRE LA OPINIÓN DEL USUARIO.

A partir de una encuesta que consta de diez preguntas, realizada a usuarios y contribuyentes, obtuvimos un resultado que se puede apreciar de manera detallada en el anexo 4, en el que cada pregunta es presentada con sus respectivos objetivos, gráficos y comentarios. En esta encuesta se muestra la opinión de los usuarios sobre la calidad del servicio que el personal de la institución brinda a cada una de las personas que solicitan realizar algún trámite.

A partir de los resultados obtenidos en esta encuesta, podemos observar que existen áreas en las que se debe mejorar el interés por parte del empleado, para atender y buscar una alternativa a los problemas que el usuario presente.

2.1 Sugerencias de los usuarios

Entre las sugerencias que se consideran más importantes para mejorar la calidad del servicio, desde el punto de vista de los usuarios, podemos mencionar las siguientes:

- ◆ Contar con personal que esté capacitado en el desempeño de sus labores.
- ◆ Orientación al contribuyente para la realización del trámite que solicite.
- ◆ Adquirir equipo de oficina ideal para la atención al público.
- ◆ Llevar un registro de datos actualizado en el sistema.

Cuadro 13. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS USUARIOS

PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>P.1. ¿Qué tipo de servicio de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha utilizado?</p>	<p>El 34% de los entrevistados han solicitado un servicio a la unidad de Catastro, un 27% a Recuperación de mora y un 39% a Cuentas Corrientes; siendo Cuentas Corrientes la unidad con mayor demanda debido a que es donde se actualizan los estados de cuentas de los contribuyentes y se verifican las tasas, derechos e impuestos municipales.</p>
<p>P.2. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?</p> <p>P.3. ¿Cómo califica el tiempo de atención?</p>	<p>Un factor clave en un servicio es el tiempo que espera el usuario para ser atendido ya que depende en gran medida de ello el nivel de satisfacción, un 44% de los usuarios manifestaron que el nivel de tiempo que esperaron está en el rango de 1 a 15 minutos, lo que calificaron como un servicio bueno observando agilidad en el desarrollo de los mismos. Es importante denotar que el tiempo de espera dependerá también de la complejidad del servicio y de la cantidad de personas que lo soliciten.</p>
<p>P.4. ¿Considera que el personal que le atendió está capacitado para desempeñar el cargo asignado?</p>	<p>El 65% de los usuarios encuestados consideraron que el personal que les atendió posee los conocimientos necesarios para brindar un buen servicio, es decir que supo orientar y responder las inquietudes y necesidades que el usuario manifestó. Esto es un indicador claro que el personal conoce claramente el trabajo que desempeña.</p>

<p>P.5. ¿Tuvo algún problema al momento de realizar su trámite?</p> <p>P.6. Si su respuesta anterior es “Sí”, explique qué tipo de inconveniente se le presentó</p>	<p>Cuando los usuarios solicitan un servicio, existe la probabilidad que durante el proceso se le presente algún tipo de problema. Según la opinión de los encuestados el 61 % no tuvo problemas en el momento de realizar su trámite es decir se desarrolló con normalidad. No obstante se quejaron que en algunos casos les habían extraviado sus documentos o que los datos no estaban actualizados.</p>
<p>P.7. ¿Se le presentaron opciones para resolver su problema de manera favorable?</p>	<p>Al presentarse un problema durante la prestación del servicio, el usuario esperaría a que se le dé una solución favorable. Al ser consultado sobre las opciones u alternativas que se le brindaron para solucionar su problema el 52% manifestó que sí obtuvo alternativas.</p>
<p>P.8. ¿Según su criterio qué sugerencias brindaría usted para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía?</p>	<p>De acuerdo a la opinión de los usuarios, hay una serie de sugerencias que podrían mejorar la prestación de los servicios, las cuales podemos detallar a continuación: el 14% de opina que deben actualizar la base de datos, el 22% opina que deben capacitar al personal, el 10% dice que deben contratar más personal, el 17% opina que deben mejorar el equipo de oficina, el 19% que debe existir una mejor orientación al usuario, el 11% opina que debe mejorarse la agilidad en el servicio</p>
<p>P.9. ¿Cómo califica los servicios brindados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?</p>	<p>La percepción de los usuarios en cuanto a los servicios brindados por la Alcaldía es bueno lo confirman un 39% de los encuestados y un 30% lo considera muy bueno, por lo tanto pueden mejorarse y lograr un nivel de aceptación aún mayor.</p>
<p>P.10. ¿Qué aspectos favorables puede mencionar al realizar su servicio en la Alcaldía?</p>	<p>Los usuarios encuestados opinan que la Alcaldía posee fortalezas como las siguientes: El 32% de los usuarios notó agilidad en el servicio, el 21% dijo que el personal está capacitado, el 11% que tienen buen equipo de oficina, el 23% notó seguridad dentro de la Alcaldía y el 13% dijo que las instalaciones son adecuadas.</p>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación, a partir de Anexo 5.

3. DIAGNÓSTICO A NIVEL DE JEFES DE UNIDAD CON BASE A LA NORMA ISO 9001/2000

Para determinar la calidad en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se realizó un cuestionario con base a la Norma ISO 9001/2000 ya que la Norma determina los requisitos fundamentales que debe cumplir una organización para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). El cuestionario fue dirigido a jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

A continuación en los cuadros 14, 15, 16,17 y 18 se desarrolla el análisis por medio del cual se agruparon las preguntas del cuestionario según los apartados de la Norma ISO 9001/2000.

3.1 Sistema de Gestión de Calidad

Este apartado de la norma determina los requisitos fundamentales que debe cumplir una organización para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) apartado # 4 de las Normas ISO 9001/2000 los cuales se dividen en:

- ◆ Requisitos generales
- ◆ Requisitos de la documentación

Cuadro 14. EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS DE UN SGC

Apartado de la Norma ISO 9001/2000	Pregunta	Resultado obtenido
4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
4.1 Requisitos Generales	1. ¿Conoce cuáles son los procesos que se desarrollan en su unidad?	Los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en su mayoría conocen cuales son los procesos que se desarrollan en su unidad.
	3. ¿Están siendo aplicados actualmente los procesos de su unidad?	Según resultados obtenidos a pesar de que se encuentran documentados los procesos no están siendo aplicados en su totalidad por los jefes de unidad.
	4. ¿Según su criterio, cómo calificaría la eficiencia de los procesos que desarrolla su Unidad?	Los jefes en su mayoría califican excelente y buena la eficiencia de los procesos que se ejecutan, pero también según datos podemos observar que se dan deficiencias en las cuales es necesario tomar en cuenta para la mejora en la prestación de servicios.
4.2 Requisitos de la documentación	2. ¿Existen manuales o instructivos donde se encuentran documentados los procesos que desarrolla su unidad?	Los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque están totalmente de acuerdo que existen manuales o instructivos donde se encuentran documentados los procesos de cada unidad.
	7. ¿Con qué frecuencia son actualizados los manuales que posee su Unidad?	Los documentos se actualizan según jefes de unidad cada año o más de un año, lo que significó en algunos casos que se realizan cada cambio de Gobierno Municipal.
	8. ¿Indique con qué tipos de manuales cuenta su unidad?	Cada unidad posee diferentes manuales, en algunas jefaturas poseen todos los manuales básicos: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Manual de organización ◆ Manual de funciones ◆ Manual de procesos y procedimientos ◆ Manual de descripción de puestos
	9. ¿Tiene acceso a los manuales de cada unidad?	Todos los jefes de unidad tienen en su mayoría acceso a los manuales de cada unidad, pero también en algunas unidades no hay acceso a los manuales. Según este apartado representa una no conformidad de las normas ISO 9001/2000

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 anexo 5

Según los requisitos que exige la Norma ISO 9001/2000 en los apartados 4.1 Requisitos Generales y 4.2 Requisitos de Documentación se determinó lo siguiente:

- ◆ Las unidades tienen total conocimiento de los procesos que se desarrollan, pero no son aplicados en su totalidad por los jefes de unidad, aunque en su mayoría se califican bien los procesos.
- ◆ Las unidades poseen manuales o instructivos donde se encuentran documentados los procesos, su actualización es por lo general más de un año, pero no todos los jefes de unidad poseen acceso a los manuales de las diferentes unidades.

3.2 Responsabilidad de la Dirección

En este requisito es importante porque aquí podemos determinar el compromiso que adquiere la alta dirección de una organización.

En este apartado de la Norma ISO 9001/2000 podemos verificar la importancia de la alta dirección en la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad por medio del desarrollo, implementación y seguimiento. Según apartado # 5 la responsabilidad de la alta dirección el cual se divide en:

- ◆ Compromiso de la dirección
- ◆ Enfoque al cliente
- ◆ Política de calidad
- ◆ Planificación
- ◆ Responsabilidad, autoridad y comunicación

Cuadro 15 EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Apartado de la Norma ISO 9001/2000	Pregunta	Resultado obtenido
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1 Compromiso de la Dirección	6. ¿Considera que el Concejo Municipal de la Alcaldía está comprometido con el Mejoramiento de los servicios que brinda la Alcaldía?	Los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en su totalidad opinan que Concejo Municipal no se encuentra comprometido con el mejoramiento y brindar calidad en los servicios que presta la Alcaldía.
5.2 Enfoque al cliente	17. ¿Qué tipo de herramientas proporciona el Concejo Municipal de la Alcaldía para conocer el grado de satisfacción de los servicios prestados a los usuarios?	Se identificó en su mayoría que no poseen ninguna herramienta para medir el grado de satisfacción de los servicios que presta la Alcaldía, poseen un buzón de sugerencia pero no le da importancia el Concejo Municipal.
5.3 Política de la calidad 5.4 Planificación	5. ¿Dispone la Alcaldía para su funcionamiento con políticas y objetivos definidos?	Los jefes de cada unidad señalaron que no cuentan con políticas y objetivos definidos, por lo que es necesario que se formulen para mejora la prestación de servicios.
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	10. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre el Concejo Municipal y las unidades?	Todos los jefes de unidad opinaron que no existe una adecuada comunicación de las unidades con el Concejo Municipal.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 anexo 5

Según los requisitos que exige la Norma ISO 9001/2000 en el apartado # 5 podemos afirmar que la relación del Concejo Municipal con la gestión de la calidad en cuanto a la prestación de servicios no es la adecuada, ya que se ha determinado que no posee compromiso, ni políticas de calidad, y no existen buenos canales de comunicación por lo tanto la Alcaldía no cumple los requisitos mínimos expresados en este apartado.

3.3 Gestión de Recursos

Este apartado requiere de la determinación y provisión de recursos para el buen funcionamiento de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Según Apartado # 6 la Gestión de Recursos se divide en: Provisión de Recursos, Recursos humanos, Infraestructura, Ambiente de trabajo.

Cuadro 16 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

Apartado de la Norma ISO 9001/2000	Pregunta	Resultado obtenido
6.GESTIÓN DE RECURSOS		
6.1 Provisión de Recursos	14. ¿Qué tipo de recursos considera más importante para brindar una atención de calidad a los usuarios?	Los jefes de unidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en su totalidad opinan que el recurso más importante es el recurso humano para la prestación de servicios
6.2 Recursos Humanos	11. ¿Cuáles son las áreas a las cuales se enfocan las capacitaciones que recibe el personal?	Se determinó según datos que se capacita al personal con más frecuencia en: Servicio al cliente, Trabajo en equipo, Actualización de leyes municipales, Sistemas Informáticos, Capacitaciones de Seguridad e Higiene
	12. ¿Cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño del personal de su unidad?	Según jefes de unidad en su mayoría realizan la evaluación al desempeño una vez al año, un jefe de unidad dijo que se realiza cada seis meses.
6.3 Infraestructura	15. ¿Considera que las instalaciones de la Alcaldía poseen condiciones para facilitar el desarrollo de las actividades diarias?	Las jefaturas opinan que la Alcaldía no cuenta con instalaciones adecuadas para el facilitar el desarrollo de labores diarias.
6.4. Ambiente de Trabajo	13. ¿Se encuentra motivada la unidad en la realización de sus actividades diarias?	Se identificó según datos que menos de la mitad de las unidades se encuentra motivada, las demás unidades se encuentran parcialmente y no motivadas.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 anexo 5

Es importante que para poder implementar un Sistema de Gestión de Calidad se cuente con los recursos necesarios ya que de esto depende brindar un servicio de calidad, según este análisis se determina que la alta dirección no provee los recursos necesarios. Según el apartado de Gestión de Recursos no cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001/2000.

3.4 Realización del Producto o Servicio

Es necesario que se planifiquen y desarrollen los procesos para la Realización de Productos o Servicios según el apartado # 7 de la Norma ISO 9001/2000.

Cuadro 17. EVALUACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Apartado de la norma ISO 9001/2000	Pregunta	Resultado obtenido
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO		
7.2 Procesos relacionados con el cliente	18. ¿Qué medios utiliza la Alcaldía para orientar al usuario sobre el uso de los servicios que ésta brinda?	Se identificó que la Alcaldía no proporciona en su mayoría ningún medio para orientar al usuario de los servicios que presta, lo único que posee es una cartelera informativa que no se actualiza.
7.4 Compras	16. ¿Cómo califica la capacidad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones institucional (UACI) con la capacidad para suministrar productos y materiales necesarios para que cada unidad desarrolle sus actividades?	Se determinó que la mayoría de jefes considera que la capacidad de compras de suministro es excelente, muy buena y buena, regular, en general es aceptable.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 anexo 5

Del apartado # 7 de la Norma ISO 9001/2000 se determina que la capacidad de suministro para la realización de servicios es buena pero todavía hay que trabajar mucho en esta área para brindar servicios de calidad al usuario, por lo tanto no se cumple con los requisitos de este apartado.

3.5 Medición, Análisis y Mejora

En este apartado se establece que la organización identifica las oportunidades de mejora y toma las acciones que sean necesarias para corregir los errores.

Cuadro 18 EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Apartado de la Norma ISO 9001/2000	Pregunta	Resultado obtenido
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.5 Mejora	19. ¿Qué sugerencias brindan los usuarios para mejorar el servicio en la Alcaldía?	<p>Según los jefes de unidad aportaron las siguientes sugerencias por parte de los usuarios para la mejora en los servicios que presta la Alcaldía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Atención al contribuyente ◆ Autoridades calificadas ◆ Actualización de procesos ◆ Aprobación de manuales ◆ Buzón de sugerencias <p>La jefaturas no toman las principales sugerencias de mejora porque no existen procedimientos para la resolución de las mismas</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de los resultados obtenidos del Cuestionario basado en la Norma ISO 9001/2000 anexo 5

Del apartado # 8 de la Norma ISO 9001/2000 se determina que los jefes de unidad tienen conocimiento de las principales sugerencias que brindan los usuarios, pero no son implementadas para la mejora en la prestación de servicios, por lo tanto no se cumple con los requisitos de este apartado.

3.6 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque no cuenta actualmente con SGC que garantiza la satisfacción de los usuarios en la prestación de servicios. Para que la Alcaldía logre obtener un SGC, debe cumplir los requisitos que exige dicho sistema; según los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a los jefes de unidad de la Alcaldía se detectó que de acuerdo a los apartados del 4 al 8 de la Norma ISO 9001/2000 no cumple con los requisitos exigidos.

4. DIAGNÓSTICO SEGÚN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tiene problemas en identificar los puntos débiles y las áreas donde necesita mejora debido a que no están aplicando los procesos y procedimientos que fundamenten su trabajo.

Sus actividades son realizadas de forma práctica, se basan en el marco legal como único recurso para el desempeño de las gestiones y toma de decisiones.

En la investigación realizada se identificaron los principales procesos y procedimientos de los Sistemas, se utilizaron las entrevistas y observaciones entre otras. Ver cuadro 19.

Cuadro 19 PRINCIPALES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS POR SERVICIOS.

UNIDAD	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Catastro	1	6
Cuentas Corrientes	1	3
Recuperación de mora	1	3
Total	3	12

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Los Sistemas que se ejecutan en la Alcaldía están conformados por 3 procesos y 12 procedimientos basados en la situación actual.

A continuación se detalla en el siguiente cuadro los procesos y procedimientos mencionados anteriormente.

Cuadro 20 IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE LOS SERVICIOS

UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	DIAGNÓSTICO
Catastro	Registra y valúa bienes inmuebles públicos o privados ubicados dentro de la Municipalidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de bienes inmuebles y actividad económica de las empresas. 2. Permiso de construcción. 3. Cierre de negocios. 4. Clasificación del negocio 5. Verificación de medida de Lotes 6. Apertura, traslado, verificación 	En la unidad de Catastro se presenta el problema reportado por los usuarios en una mala atención por parte del personal, se ve reflejado en que sugieren capacitaciones para que brinden un servicio de calidad.
Recuperación de mora	Recupera saldos pendientes de los diferentes contribuyentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobrar el saldo de los contribuyentes en mora a partir de 60 días. 2. Otorgamiento de plan de pago a contribuyente en mora. 3. Control de contribuyentes morosos. 	Debido a la pérdida de documentos los usuarios pierden más tiempo de lo normal al momento de querer ponerse al día con sus impuestos.
Cuentas Corrientes	Asigna tasas e impuestos a las empresas o inmuebles, de acuerdo a las leyes municipales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de estado de cuenta de los contribuyentes. 2. Cobro de tasas, derechos, e impuestos municipales 3. Aclaraciones, reclamos y correcciones a cobros indebidos. 	La actualización en la base de datos es uno de los mayores problemas que perciben los usuarios, y sugieren cambiar y modernizar el equipo de oficina.

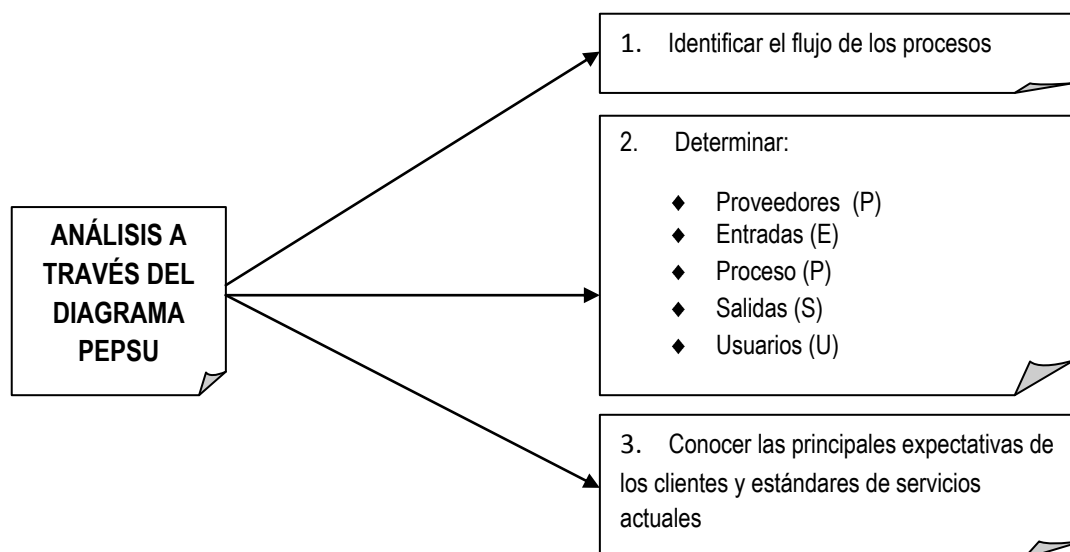
Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

En el caso de Catastro muestra seis procedimientos y su mayor deficiencia se dio con la atención a los usuarios recibida de parte del personal de la Alcaldía, sugirieron que deberían capacitar a los empleados sobre todo en atención al cliente. Para el caso de Recuperación de Mora tiene tres procedimientos, y el problema que presenta es la pérdida de documentos lo que genera insatisfacción en los usuarios por la pérdida de tiempo. Cuentas Corrientes por su parte consta con tres procedimientos y su deficiencia está en la actualización de base de datos, los usuarios sugirieron comprar nuevo equipo de oficina para superar este problema. En cuanto a los procedimientos, estos se encuentran documentados, pero presentan incongruencias y no están actualizados, por lo que consideraron dichos aspectos para realizar mejoras a los mismos.

4.1 Análisis y Evaluación de los Procesos y Procedimientos Actuales

Para realizar un análisis más objetivo de los procesos y procedimientos fue necesario hacer uso de una herramienta, cuya utilidad se muestra en el Esquema 4.

Esquema 4. HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

A continuación se presenta la aplicación y análisis del Diagrama de Bloques PEPSU para los procesos y procedimientos que se ejecutan en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

4.3 Aplicación del Diagrama de Bloques PEPSU.

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

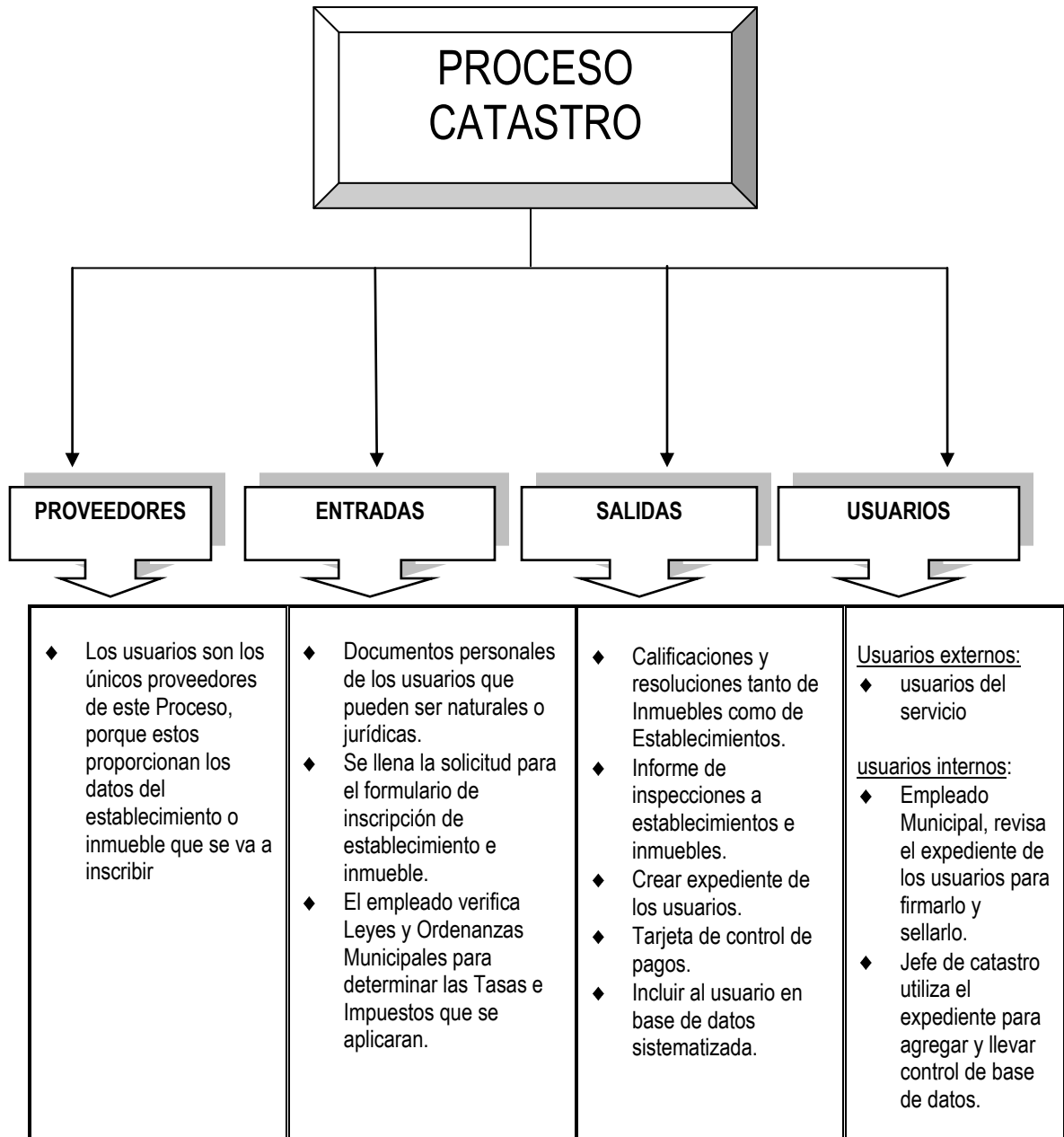
El grupo de investigación ha adaptado la información que fue proporcionada por los jefes de unidad sujetas de estudio, por medio de manuales de procedimientos.

Mediante la aplicación del diagrama de bloques se documenta los siguientes procesos:

1. Catastro
2. Recuperación de mora
3. Cuentas corrientes

En los siguientes esquemas se resume el análisis de los procesos como resultado de la aplicación del Diagrama PEPSU.

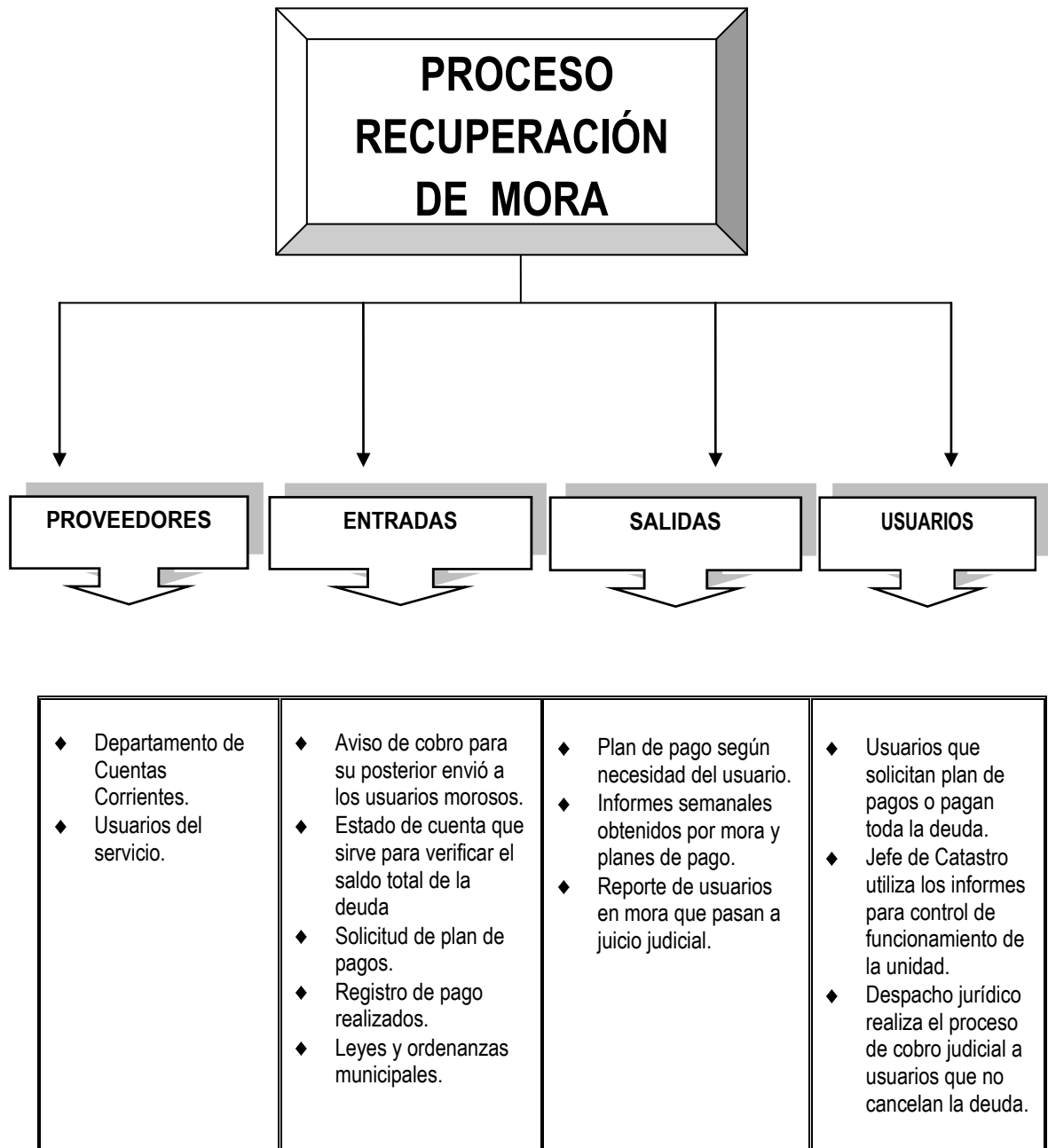
Esquema 5 PROCESO DE CATASTRO



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de anexo 6

Esquema 6

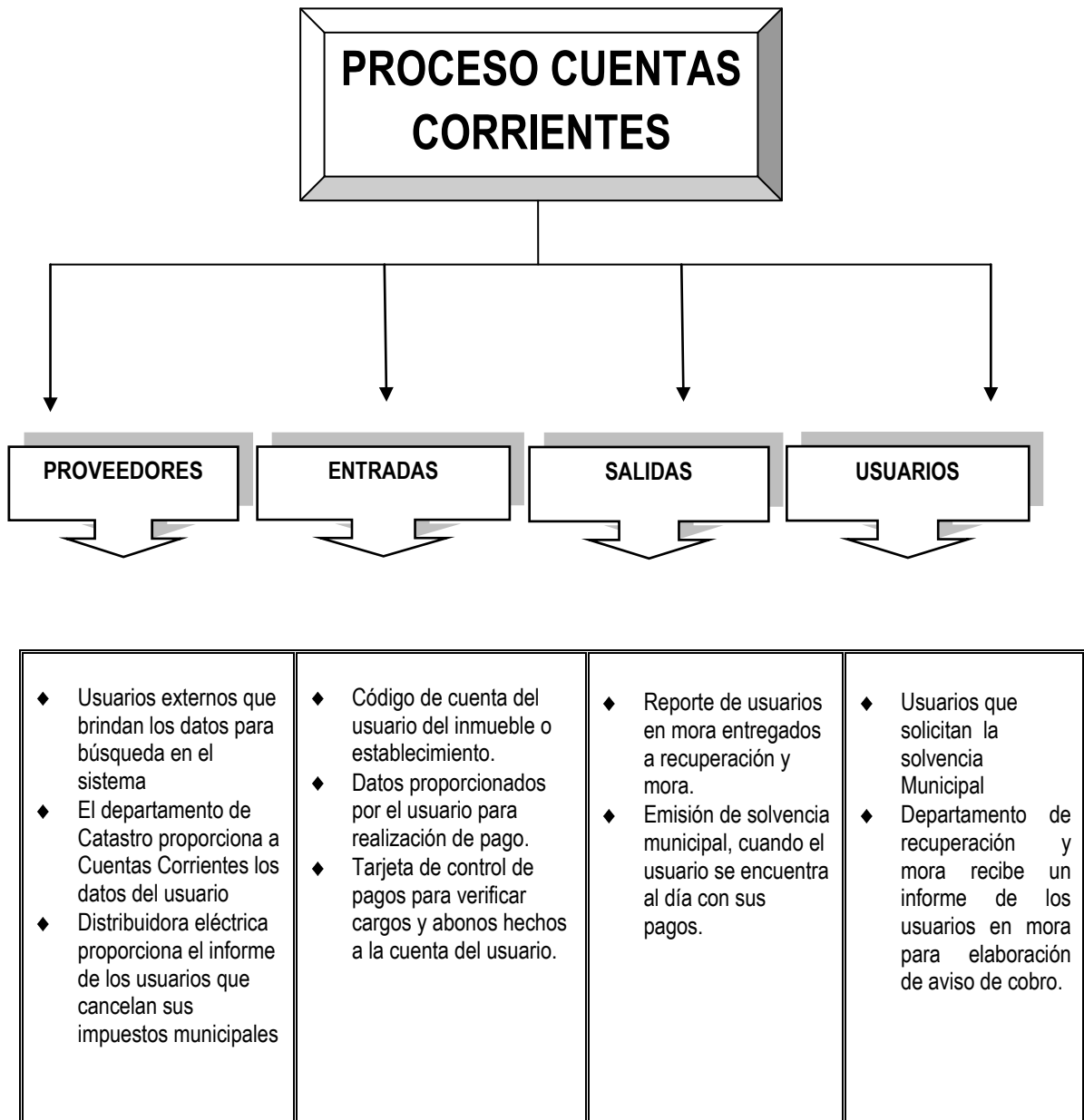
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE MORA



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de anexo 6

Esquema 7

PROCESO DE CUENTAS CORRIENTES



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación a partir de anexo 6

5. DIAGNÓSTICO SEGÚN FODA

Se ha efectuado un diagnóstico por medio de la herramienta FODA que se obtuvo a través de conversaciones con los jefes de cada una de las Unidades y mediante observación directa de las actividades que realizan en las áreas sujetas de investigación.

Cuadro 21 DIAGNÓSTICO FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilización en la atención a los usuarios. 2. Buena atención a los usuarios. 3. Nivel Académico Superior en las jefaturas. 4. Incremento en la inversión de Centros Comerciales de la Empresa Privada. 5. Realización de Celebración de fiestas patronales del Municipio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda de Organizaciones internacionales que apoyen el rescate del Centro Histórico del Municipio. 2. Convenios con la Empresa Privada para invertir en el desarrollo de la Municipalidad. 3. Alianzas con Centros Educativos para mejorar la limpieza del Municipio. 4. Apoyo de parte de instituciones nacionales que puedan ayudar a capacitar al personal de la Alcaldía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Alcaldía no posee objetivos institucionales. 2. Actualmente no poseen manuales de gestión de calidad. 3. No poseen políticas para el desarrollo de sus actividades diarias. 4. Existe un déficit económico. 5. La base de datos no está actualizada, esto les genera atraso en el desarrollo de sus actividades. 6. Existe un desinterés por la calidad en el servicio brindado a los usuarios. 7. No hay compromiso por parte del Concejo Municipal con el mejoramiento de los servicios brindados a los usuarios. 8. No existe una buena comunicación entre el Concejo Municipal y las unidades. 9. Las instalaciones no son las adecuadas para el desarrollo de las actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de vendedores ambulantes en las calles principales. 2. La inseguridad de los ciudadanos es incontrolable debido a la delincuencia. 3. Cambios continuos de personal debido a los cambios de las Altas Direcciones. 4. Clientes morosos

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Como podemos ver la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tiene un mayor número de debilidades, esto trae como consecuencia que los servicios que proporciona sean de forma irregular, podemos destacar entre las debilidades que no cuenta con políticas de funcionamiento y Manuales de Gestión de Calidad que les ayude a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Lo anterior conlleva a un desinterés de parte de los empleados en cuanto a la calidad de atención proporcionada a los usuarios al momento que estos solicitan el servicio.

También es de hacer notar que la Alcaldía cuenta con una serie de Fortalezas y Oportunidades que pueden contribuir a mejorar los servicios que esta brinda a los usuarios, entre las que más destacan podemos mencionar que los usuarios perciben una buena atención por parte del personal y la Empresa Privada está dispuesta a invertir en el desarrollo de la Municipalidad.

Con base a las dos evaluaciones realizadas a los usuarios y empleados podemos determinar que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tiene algunos puntos positivos que ayudan a que los usuarios perciban una buena atención y una agilización en los servicios brindados.

6. CONCLUSIONES

- ◆ La comunicación no es efectiva entre los Jefes de Unidad y el Concejo Municipal, lo que dificulta realizar la prestación de servicios de una forma eficiente.
- ◆ No hay una base de datos actualizada en la Unidad de Cuentas Corrientes, esto tiene como repercusión una insatisfacción del usuario por el tiempo de espera ó por cobros indebidos de multas por pagos que ya han sido cancelados.
- ◆ Los jefes de unidad de la Alcaldía no cuenta con capacitación en el uso de programas actualizados y que está relacionados directamente con el desempeño de sus funciones.
- ◆ No poseen Manuales de Gestión de Calidad, motivo por el cual no brindan un servicio de calidad a los usuarios ó contribuyentes, es de mencionar que no hay un compromiso por parte del Concejo Municipal en el mejoramiento de los servicios brindados.
- ◆ La percepción de la mayoría de los usuarios con respecto a los servicios que brinda la Alcaldía es bastante aceptable, a pesar que en la actualidad no cuenta con un SGC.

7. RECOMENDACIONES

- ◆ Crear canales de comunicación que faciliten una mejor comunicación entre las jefaturas y el Concejo Municipal de la Alcaldía.
- ◆ Adquirir nuevo equipo de oficina para mejorar la actualización de la base de datos de los contribuyentes, lo cual ayudará a obtener información inmediata y confiable.
- ◆ Realizar capacitaciones a los jefes de unidad y demás personal, encaminada a brindar un mejor servicio a los usuarios, logrando así una mejor eficiencia.
- ◆ Lograr un compromiso por parte del Concejo Municipal en cuanto a la formulación de políticas y manuales de procedimientos que cumplan con los requisitos establecidos por las normas de calidad ISO 9001/2000.
- ◆ Implementar un Sistema de Gestión de Calidad que contribuirá en gran medida a la mejora de los servicios que brinda a los usuarios y por lo tanto aumentar la satisfacción de estos.

CAPITULO III



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD BAJO
LA NORMA ISO 9001/2000
PARA LA PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE
AYUTUXTEPEQUE”**

CAPITULO III

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

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha sido elaborado con la finalidad de que la institución cumpla con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001/2000 y a la vez mejorar los procesos y procedimientos que se realizan para incrementar la satisfacción de los usuarios cumpliendo con las necesidades y expectativas que éstos poseen.

En este capítulo se presentan los siguientes apartados:

- A. Objetivos de la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
- B. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- C. Propuestas de Mejoramiento de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque
- D. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- E. Elaboración del Diseño del Manual de Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo que a continuación se desarrolla cada uno de estos apartados, los cuales representan un aporte que el grupo de investigación brinda a la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y en consecuencia a los ciudadanos de la zona.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SGC.

El grupo de investigación formuló los objetivos para la propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001/2000 para mejorar la prestación de los servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, los cuales son:

1. General:

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001/2000 para mejorar la prestación de los servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

2. Específicos:

- ◆ Proponer una aplicación de uso de Manuales de procesos y procedimientos que conlleven a la prestación de los servicios, con el fin de incrementar su eficiencia y lograr una mayor satisfacción en el cliente tanto interno como externo.

- ◆ Diseñar un manual de calidad que contenga la descripción del Sistema de Gestión de Calidad, para dar a conocer al personal los lineamientos que deberán ser tomados en cuenta al ser implementado en la Institución.

B. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

El modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos que muestra los vínculos entre estos, es importante para mostrar el seguimiento de la satisfacción del cliente ya que requiere de la evaluación de la información relacionada con la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido con lo solicitado por el usuario.

La Norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Todos los elementos que componen el Sistema de Gestión de Calidad para los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque son trascendentales para lograr la eficiencia del sistema y aumentar la satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas.

El SGC ha sido diseñado con base a las Normas ISO 9001/2000 y quedará a criterio del Concejo Municipal de la Alcaldía su implementación; posteriormente dependerá de la misma la decisión de certificarse bajo el modelo de calidad ISO.

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

Para la buena implantación o seguimiento al sistema de calidad de los procesos estratégicos que presta la Municipalidad, debe tener objetivos de calidad muy bien estructurados y claramente definidos que le permitan lograr una mayor satisfacción de los usuarios.

1.1 General.

Incrementar la satisfacción de los usuarios a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para los servicios, con el fin de que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque cumpla con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001/2000.

1.2 Específicos:

- ◆ Gestionar eficientemente los recursos necesarios para la puesta en marcha de SGC, con el fin de garantizar la eficacia del mismo.
- ◆ Aplicar los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001/2000 a la Gestión de Calidad y a los procesos que generan la prestación de servicios de la Alcaldía para la efectiva implementación del SGC.
- ◆ Establecer y mantener un ambiente de trabajo seguro que soporte la producción y la entrega de servicios de alta calidad.

2. Estructura Organizativa.

Para la implementación y seguimiento del SGC será necesaria la creación de un COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD, dicho Comité estará conformado por los jefes de unidad en estudio.

El Concejo Municipal deberá designar un representante de la misma, para que asuma el cargo de Director del Comité de Gestión de Calidad, quién con independencia de otras funciones tendrá la responsabilidad y autoridad.

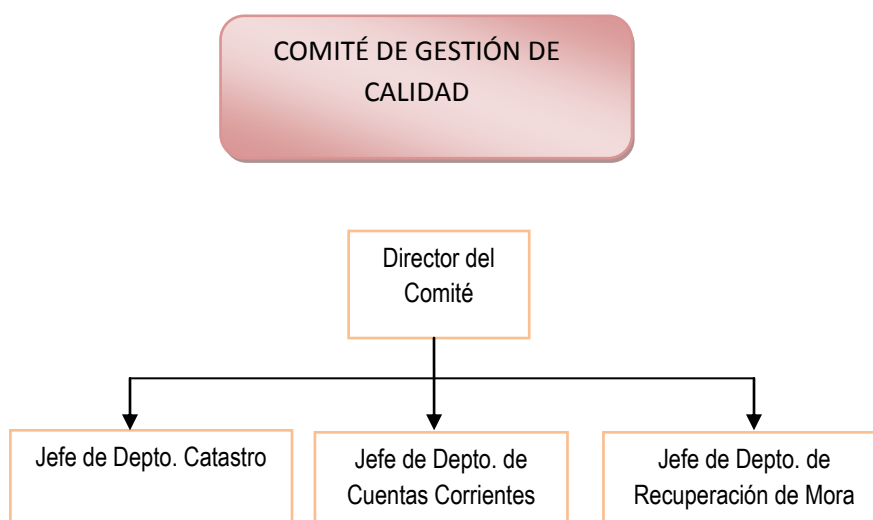
La unidad del Comité de Gestión de Calidad dependerá de la Gerencia General de la Alcaldía, cumpliendo con la función de Asesoría Técnica y las principales funciones que tendrá son:

- ◆ Asegurar que se establecen, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC de los servicios.
- ◆ Informar al Concejo Municipal sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- ◆ Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los usuarios en las unidades que prestan los servicios.
- ◆ Sensibilizar y capacitar al personal involucrado en los servicios.
- ◆ Revisión y actualización de la documentación utilizada para el SGC.
- ◆ Asesorar al Concejo Municipal.

Así mismo, cada uno de los jefes que componen el Comité son los que dirigen las unidades donde se prestan los servicios, estos son los que proporcionan la información sobre la situación de los servicios al Director del Comité de Gestión de Calidad.

A continuación se detalla la estructura del Comité de Gestión de Calidad en la figura 7.

Figura 7 COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD

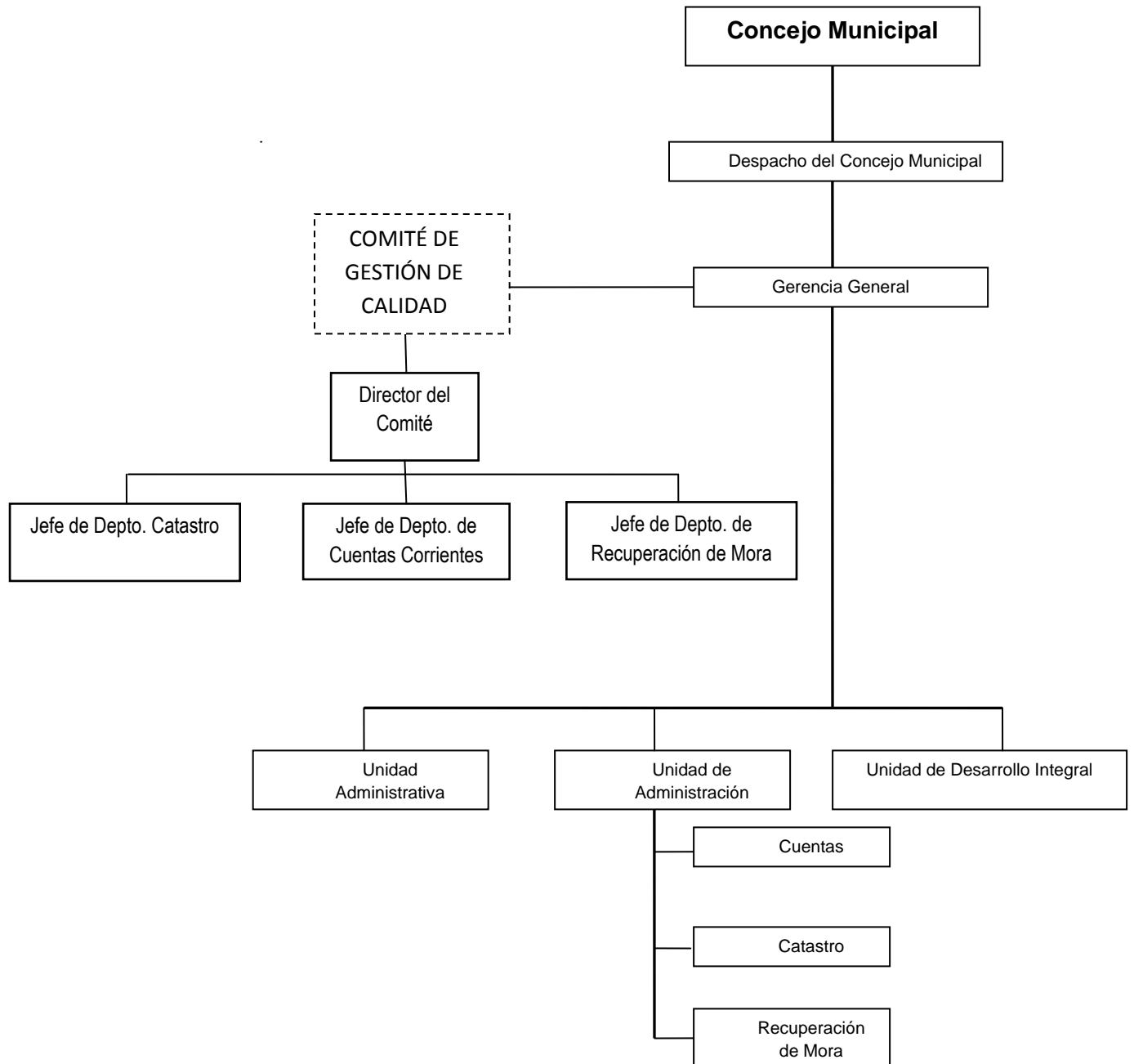


Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Como podemos observar en la figura 7, el Comité de Gestión de Calidad tiene la responsabilidad de coordinar en conjunto con el Director de Comité todas las actividades encaminadas a la mejora de los servicios y el cumplimiento de las Normas de Calidad ISO a través de los jefes de las unidades de Catastro, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora.

Dentro de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque el Comité de Gestión de Calidad se ubicará así:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (PROPUESTA)
Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.



3. Principios de Calidad.

La base fundamental del SGC para los servicios de la Alcaldía bajo la Norma ISO 9001/2000 la constituyen los ocho Principios de Calidad, los cuales se plantean de la siguiente forma:

a) Enfoque al cliente.

Los usuarios representan la razón de ser de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque; es decir que los servicios que se efectúan son dirigidos específicamente a la comunidad para propiciar el desarrollo económico y social del municipio.

b) Liderazgo.

El Concejo Municipal constituye la unidad máxima de liderazgo y orienta a la Alcaldía. Además, mantiene un ambiente laboral armonioso en el que el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la institución.

c) Participación del Personal.

Todo el personal contribuye en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad a través de sus habilidades para el beneficio de la Alcaldía.

d) Enfoque basado en Procesos.

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

e) Enfoque de Sistemas para la Gestión.

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

f) Mejora Continua.

A través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para los servicios se aumentará la capacidad para cumplir con los requisitos de los usuarios de manera continua.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

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

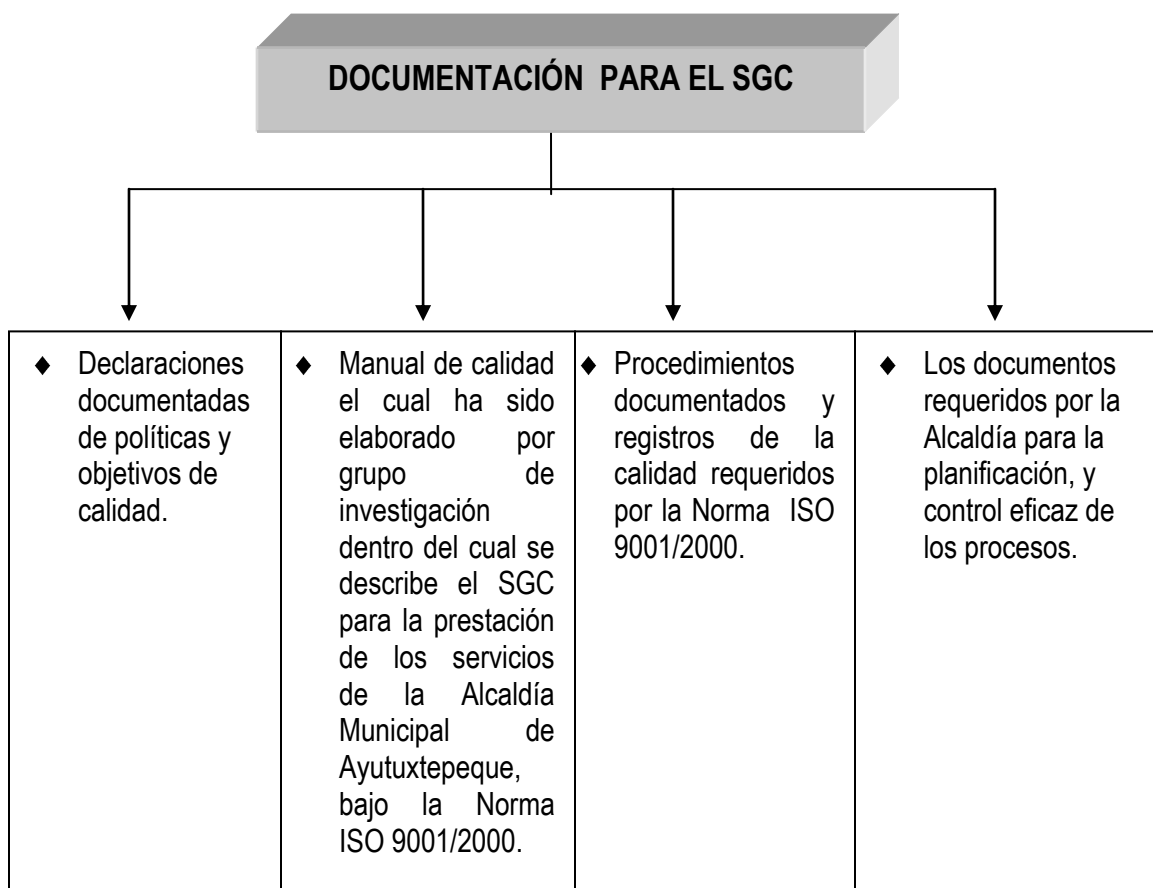
h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

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

4. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL SGC

La documentación necesaria para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad se muestra en el esquema 8:

Esquema 8 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL SGC



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

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

Cabe mencionar que el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de este trabajo de investigación abarcará la siguiente documentación:

- ◆ Política de calidad
- ◆ Objetivos de la calidad
- ◆ Manual de calidad
- ◆ Manual de procedimientos documentados

Requeridos por la Norma ISO 9001/2000; el resto deberá documentarse cuando se implemente el SGC en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque está conformada por el Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General, quienes tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de toda la institución y garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Así mismo, la participación de los jefes de las unidades involucrados en el desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad es fundamental, ya que conocen claramente la operatividad de los procesos.

Es muy importante que el Concejo Municipal y los jefes asuman las siguientes responsabilidades, además de las mencionadas anteriormente:

Esquema 9 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

RESPONSABILIDADES DEL CONCEJO MUNICIPAL Y JEFES DE UNIDAD

- ◆ Programar reuniones con el personal de la Alcaldía con el fin de que los empleados tengan conocimientos de los principios, objetivos, políticas de calidad y el SGC de tal manera que se sientan motivados y comprometidos con la Alcaldía.
- ◆ Garantizar que el personal desarrolle sus funciones en un ambiente de armonía y así lograr que su desempeño sea eficiente.
- ◆ Cumplir el propósito de aumentar el bienestar de los usuarios, asegurando que los requisitos por estos sean satisfechos.
- ◆ Suministrar los recursos necesarios para la implementación y seguimiento del SGC.
- ◆ Realizar evaluaciones periódicas sobre el Sistema de Gestión de Calidad y el cumplimiento de los objetivos, así como también el análisis de los resultados de dichas evaluaciones para tomar decisiones e implementar acciones que conlleven a la eficacia y perfeccionamiento del SGC.
- ◆ El Concejo Municipal delegará responsabilidades y autoridad que debe ser comunicada posteriormente a las áreas donde se implemente el SGC, para que se controle el funcionamiento del mismo.
- ◆ Los empleados de la Alcaldía deben ser capacitados, para que el desempeño de sus funciones sea eficaz.
- ◆ Motivar al personal de la Alcaldía e implementar programas que incentiven la realización del desempeño de funciones.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

5.1 FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

Una política de calidad establece el fin hacia el cual está trabajando la organización, por lo tanto la política de calidad de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha sido formulada en relación a los propósitos que persigue la misma tomando como base la Norma ISO 9001/2000.

La Política de Calidad propuesta es:

POLÍTICA DE CALIDAD

“ESTAMOS COMPROMETIDOS A MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001/2000 DE LA PRESTACION DE SERVICIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE”

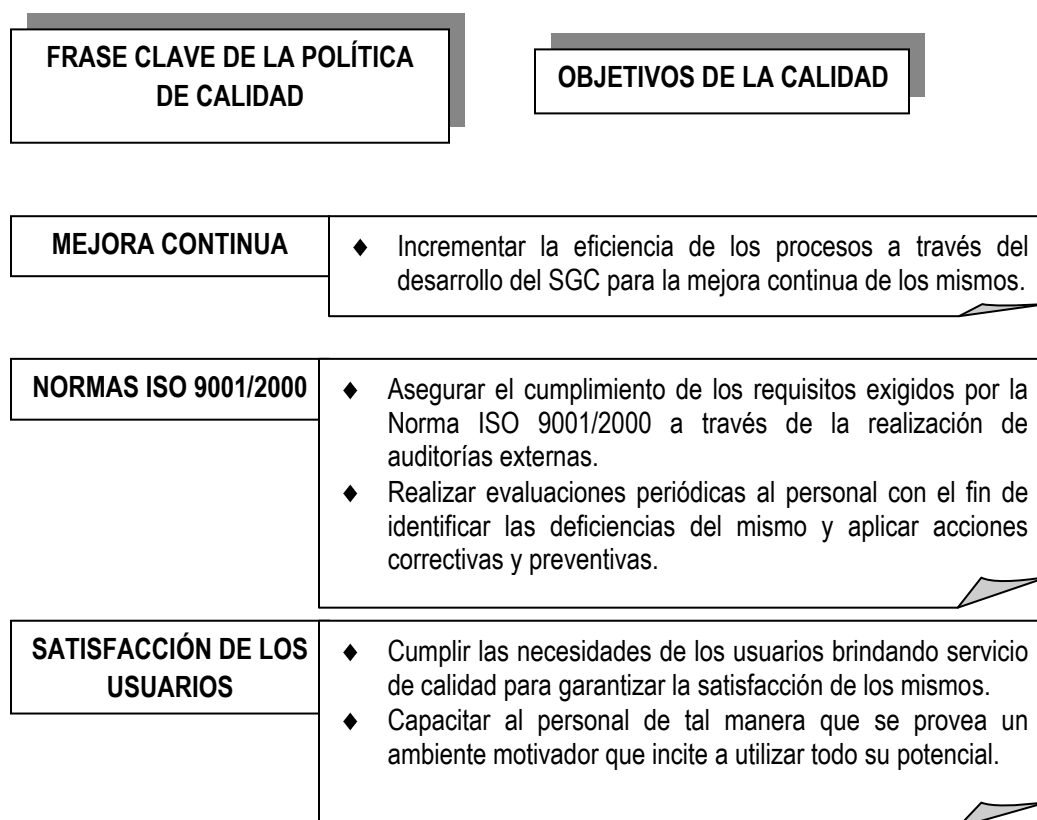
Esta política debe ser comunicada por escrito por parte del Concejo Municipal a todos los empleados de las unidades que prestan servicios al usuario y en poner énfasis en el cumplimiento de la misma por parte de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

5.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad se han formulado con base a la política de calidad planteada anteriormente, las cuales denotan los resultados que pretende lograr con la puesta en marcha del SGC para garantizar el bienestar de los usuarios.

De acuerdo a la formulación de la política de calidad se han extraído frases claves para la elaboración de los objetivos de calidad los cuales son:

Esquema 10 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

La razón de ser de los objetivos de calidad es dar de forma concreta a lo expuesto en la política de calidad. La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque es la responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad para el buen funcionamiento de SGC y fomentar que el personal se comprometa con los mismos.

6. GESTIÓN DE RECURSOS

Para que la implementación del SGC sea efectiva es necesario considerar los recursos que contribuyan a su éxito. Es por esto que debe optimizarse el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta.

Los empleados son considerados un recurso humano por lo tanto debe implementarse capacitaciones al personal ya que estos deben estar calificados y capacitados para el trabajo que están realizando en relación al SGC a fin desarrollar habilidades e incrementar sus conocimientos en beneficio de brindar un servicio de calidad a los usuarios.

7. REALIZACIÓN DE LA PRESTACION DE SERVICIOS

Para una mejora en la prestación de servicios es necesario que los jefes de unidad planifiquen los procesos y procedimientos que estos generan, los cuales deben estar documentados en los manuales de procesos y procedimientos para garantizar que estos se están llevando a cabo con homogeneidad y de forma aprobada por el Concejo Municipal.

Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos relacionados con la realización de la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque:

- ◆ Los empleados de la Alcaldía para la realización de la prestación de servicios deben seguir las instrucciones de trabajo y procedimientos documentados. El empleado es el responsable de seguir las instrucciones del mismo.
- ◆ Los jefes de unidad deben garantizar que los empleados tengan las instrucciones correctas para la prestación de servicios al usuario.
- ◆ Se debe llevar un control, registro y solución de las gestiones que realicen los usuarios.
- ◆ Debe de existir un control por medio de reportes diarios de la prestación de servicios con la finalidad de hacer evaluación del número de clientes atendidos.
- ◆ Los empleados de la Alcaldía deben de estar conscientes de la calidad en el servicio a los usuarios y así garantizar la satisfacción del mismo.
- ◆ El Concejo Municipal debe tomar en cuenta y darle la importancia que se debe al buzón de sugerencias, con el fin de conocer y evaluar las sugerencias y opiniones de los usuarios de la prestación de los servicios.
- ◆ La UACI debe evaluar a los proveedores y determinar el mejor proveedor para el suministro de insumos ya que se debe asegurar la calidad al momento de realizar sus respectivas compras.
- ◆ El Concejo Municipal deberá establecer medios para la identificación de necesidades de los usuarios y el grado de satisfacción de los mismos.
- ◆ Cuando se de la necesidad de crear nuevos servicios o simplemente se quiera innovar, el Concejo Municipal deberá planificar y controlar el diseño y desarrollo del mismo.

Los procesos para la realización de los servicios están plasmados en los manuales de procesos y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, los cuales sirven para que el personal haga uso de estos y tenga claro la operatividad de los mismos.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS, Y MEJORA

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

- ◆ Medir la satisfacción de los usuarios a través de la técnica de la encuesta.
- ◆ Realizar auditorías internas de forma semestral para verificar el cumplimiento eficaz del SGC, tomar acciones correctivas y preventivas según sea el caso.
- ◆ El Comité de Gestión de Calidad debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, los cuales deben mostrar la capacidad de estos para alcanzar los resultados planificados.
- ◆ En caso de detectar no conformidades a través de auditorías internas y medición de los procesos, se deberá tomar acciones correctivas para eliminar sus causas y evitar su ocurrencia posterior.
- ◆ Para detectar las no conformidades se deberá hacer uso de tres medios:
 - Auditoría de calidad
 - Sistemas participativos de mejora de calidad y análisis de encuestas
 - Buzón de sugerencias

- ◆ Los jefes de unidad relacionados con SGC deberán analizar los datos e información obtenida sobre los servicios a través de métodos y técnicas estadísticas, proporcionando el resultado al director del comité.
- ◆ La mejora continua del SGC se logrará a través del cumplimiento de las políticas y objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas por medio de la revisión del Concejo Municipal junto con el Comité.

Es importante denotar que no basta con la implementación del SGC para asegurar la Alcaldía, sino también es necesario llevar a cabo el seguimiento y medición de los procesos para realizar el análisis de datos que permitan identificar y realizar mejoras con el propósito de mantener la eficacia de SGC.

C. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

El grupo de investigación determinó debilidades en las unidades encargadas de la prestación de servicios que brinda a los usuarios. Es necesario que la Alcaldía implemente las propuestas que incluyan mejoras para la protección del medio ambiente ya que la Alcaldía presta poco interés al cuidado del mismo.

También se determinó que la Alcaldía posee manuales de procesos y procedimientos, pero es necesario que estos sean aplicados por todo el personal de la prestación del servicio ya que es un apartado exigido por las normas ISO 9001/2000.

1. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE LAS UNIDADES ENCARGADAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Para que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque pueda implementar un diseño de Sistema de Gestión de Calidad es necesario que tome en cuenta las siguientes recomendaciones para un funcionamiento adecuado de las unidades encargadas de la prestación de servicios al usuario, haciendo eficiente y ágiles los procesos y procedimientos

Objetivo de la propuesta de mejora de la calidad de la prestación de servicios al usuario

1.1 General

Establecer necesidades inmediatas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que contribuyan al mejoramiento de las unidades encargadas de la prestación de servicios para fomentar su eficiencia y agilidad en los procesos y procedimientos.

1.2 Específicos

- ◆ Determinar las necesidades de mejora de las unidades encargadas de la prestación de servicios al usuario.
- ◆ Garantizar la satisfacción del usuario implementando procesos y procedimientos eficientes y ágiles.

1.3 Propuestas

- ◆ Implementación de plataformas tecnológicas (software y hardware), para las unidades de la prestación de servicios.
- ◆ Adecuación de espacio destinado para la creación del archivo tributario municipal.
- ◆ Adecuación de espacio para la implementación de áreas de servicios y asistencia tributaria.
- ◆ Aplicar las leyes municipales establecidas según base legal
- ◆ Cambio de fichas de cuenta corriente a un formato más efectivo.
- ◆ Llevar medio de control interno del seguimiento de ruta interna del expediente.
- ◆ Actualizar periódicamente las cuentas corrientes.
- ◆ Elaborar cartera de mora para notificaciones.
- ◆ Efectuar procedimiento de fiscalización y documentación de expediente.

2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE CON BASE AL MEDIO AMBIENTE

Según esta investigación se determinó que la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque presta poco interés al desarrollo sostenible del medio ambiente, por lo que a continuación se hace una serie de propuestas que la Alcaldía debe tomar en cuenta para proteger el medio ambiente del Municipio de Ayutuxtepeque, ya que en la actualidad es un requerimiento no negociable cuidar los recursos naturales para cualquier organización.

Objetivo de la propuesta de mejora con base al medio ambiente

2.1 General

Determinar propuestas que contribuyan a cuidar el medio ambiente y los recursos naturales que posee el del Municipio de Ayutuxtepeque con el fin de mantener un desarrollo sostenible de los recursos

2.2 Específicos

- ◆ Determinar las necesidades más esenciales que ayuden a proteger los recursos naturales
- ◆ Garantizar el desarrollo sostenible del medio ambiente.

2.3 Propuestas

- ◆ Que el departamento de Desarrollo Urbano y Unidad Ambiental se encargue de la recolección de desechos sólidos.
- ◆ Creación de procedimiento de medio ambiente por contaminación.
- ◆ Llevar el pesaje periódico de desechos sólidos de los contribuyentes
- ◆ Imponer multas por tirar desechos sólidos en lugares públicos.
- ◆ Llevar control de recibos de MIDES.
- ◆ Hacer inspecciones, resoluciones e informes de medio ambiente

3. APLICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Los procesos y procedimientos que se realizan actualmente para la consecución de los servicios en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, necesitan ser mejorados con el fin de lograr una mayor eficiencia, lo que contribuirá a la realización de los objetivos de calidad del SGC.

Después de haber realizado los procesos y procedimientos a través de la herramienta: Método PEPSU, así como de las técnicas de observación y entrevistas, se logró identificar las debilidades que éstos poseen.

Tomando en cuenta dichas debilidades y haciendo uso de la herramienta y técnicas mencionadas anteriormente se proponen los siguientes cambios que contribuirán a mejorar la operatividad de los procesos y procedimientos:

- ◆ En la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se encuentran documentados los procesos y procedimientos por lo tanto se deben utilizar por parte de los empleados.
- ◆ Crear una cultura organizacional del uso de manuales de procesos y procedimientos en los empleados de la prestación del servicio.
- ◆ Los jefes de unidades son los responsables de entrega de manuales a los empleados de la prestación del servicio.
- ◆ Los empleados de la Alcaldía deben seguir las instrucciones de los manuales de procesos y procedimientos.
- ◆ Establecer el período de actualización de manuales de procesos y procedimientos.

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

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

1. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SGC

La implementación de SGC comprende la implementación de seis etapas:

ETAPA 1 DIAGNÓSTICO:

El diagnóstico de la situación sobre gestión de calidad y de los diferentes procesos que conllevan a los servicios fue realizada por el grupo de investigación por medio de técnicas para obtener datos e información con la finalidad de identificar tanto las fortalezas como las debilidades que existen, las cuales se detallaron en el capítulo II de esta investigación.

ETAPA 2 SENSIBILIZACIÓN:

Esta etapa consiste en sensibilizar primero al personal que forma parte de la alta dirección de la Alcaldía (Concejo Municipal, Alcalde, Gerente General), sobre la necesidad de adoptar un modelo de calidad que permita mejorar la prestación de servicio bajo la Norma ISO 9001/2000.

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

Después el Concejo Municipal deberá sensibilizar a todo el personal involucrado en las áreas que se pretende implementar el SGC de la institución, para que exista una motivación y participación activa.

ETAPA 3: ENTRENAMIENTO:

En esta etapa juega un papel importante la empresa asesora, la cual brindará la capacitación al personal involucrado en la prestación de servicios y a los miembros que integran el comité de Gestión de Calidad en relación al cumplimiento de la Norma ISO 9001/2000 y de cómo implementar el Sistema de Gestión de calidad. Dependiendo de la disponibilidad de recursos financieros que posea la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque así se seleccionará la empresa que más les convenga económicamente.

ETAPA 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para poder implementar un SGC en la Alcaldía, deberá planificarse cada una de las actividades a realizar, así como también los objetivos, estrategias y tiempo requerido, políticas, determinación de las actividades y los recursos que se asignarán.

La planificación deberá ser elaborada por el comité de gestión de calidad, por supuesto con la debida aprobación del Concejo Municipal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque.

ETAPA 5: DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Antes de implementar el SGC, el comité de gestión de calidad deberá coordinar con la empresa asesora, la elaboración y presentación de toda la documentación requerida que registra sus procesos, procedimientos, funciones e informes que sustentan los movimientos diarios ó mensuales de prestación de servicios.

Lo anterior tiene como objetivo cumplir los requisitos que exige la Norma ISO 9001/2000 para mantener en orden toda la documentación requerida que se utiliza para la implantación y en caso de que el Concejo Municipal de la Alcaldía decida certificar los procesos.

ETAPA 6: IMPLEMENTACIÓN.

Esta etapa representa la finalización de la propuesta del diseño del SGC que el grupo de investigación ha realizado para los servicios que presta la Alcaldía de Ayutuxtepeque basados en la Norma ISO 9001/2000, dentro de esta etapa se elabora por escrito el manual de calidad, lo que implicaría poner en práctica lo que se propone en el SGC.

Dependerá exclusivamente del Concejo Municipal la puesta en marcha del mismo así como la continuación de sus diferentes etapas; además es necesario asignar los responsables de la implementación del SGC los cuales se presentan en el cuadro 22:

Cuadro 22 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC.

PASO	RESPONSABLES
1. Compromiso del Concejo Municipal	Concejo Municipal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque
2. Elegir los responsables del SGC	Concejo Municipal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque
3. Seleccionar la empresa asesora	Comité de Gestión de Calidad
4. Realizar un diagnóstico de la situación actual	Comité de Gestión de Calidad, empresa asesora y personal involucrado
5. Elaborar plan para la implementación del SGC	Comité de Gestión de Calidad y empresa asesora
6. Transmitir el plan de implementación del SGC	Comité de Gestión de Calidad
7. Preparar la documentación requerida del SGC	Comité de Gestión de Calidad
8. Implementación del SGC	Comité de Gestión de Calidad
9. Auditoría Interna	Director del Comité de Gestión de Calidad
10. Selección del Organismo Certificador.	Comité de Gestión de Calidad y empresa asesora
11. Pre-Auditoría Externa	Organismo Certificador.
12. Implementación de acciones correctivas	Comité de Gestión de Calidad
13. Realizar Auditoría Externa para la Certificación	Organismo Certificador.
14. Certificación	Organismo Certificador.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

El Concejo Municipal, Jefes de Unidad, personal operativo involucrado con el Sistema, además el personal designado por la empresa asesora y el Organismo Certificador, serán los responsables de la implementación y certificación del SGC.

2. Presupuesto Proyectado para la Implementación del SGC.

Para la realización de las etapas que conllevan la implementación del SGC es necesario invertir un monto muy considerable. En el cuadro 23 se presenta el presupuesto proyectado, basados en la información proporcionada por la empresa certificadora AENOR DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

Cuadro 23 PRESUPUESTO PROYECTADO PARA LAS ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC EN UN PERIODO DE TIEMPO DE UN AÑO.

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO (EN MILES DE \$)
Diagnóstico de la situación actual	\$3,000.00
Asesoría Externa para sensibilizar al personal involucrado en el SGC	\$1,000.00
Asesoría Externa para entrenar al personal involucrado en el SGC	\$1,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$5,000.00

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

Es necesario señalar que en la Etapa del Diagnóstico de la situación actual, la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque no incurrirá en el costo proyectado por el grupo de investigación en

el cuadro 23; ya que el diagnóstico se realizó en un período de un mes, por medio del levantamiento de información y análisis de la situación en la que se encuentra la Alcaldía.

Por lo tanto el monto total estimado a invertir en el momento de decidir la implementación del SGC será de \$2,000.00

3. Beneficios que Obtendrá la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque con la Implementación del SGC.

Se asegura un sistema capaz de proveer servicios de calidad y tiempo, el más importante, entre otros beneficios podemos mencionar:

- ◆ Ventajas competitivas al dar a conocer una imagen de “calidad” mejorada.
- ◆ Mejora en el desempeño de las operaciones internas (menos desperdicios y reprocesos)
- ◆ Un enfoque más fuerte en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

4. Costo de la implementación del SGC.

En el cuadro 24 se refleja el costo que tendría que pagar la Alcaldía para el proceso de implementación según las etapas del SGC. Para que la Municipalidad implemente este proyecto, tendrá que recurrir a ciertas entidades ya que la situación financiera no es la ideal, entre las opciones están: Por medio de FODES o por medio de una Gestión Internacional (es un sistema de organización y planificación de actividades de Proyectos de Gestión Internacional), las propuestas se gestionan por área y los encargados son los jefes de unidad.

Cuadro 24. ESTIMACIÓN FINANCIERA PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC SEGÚN LAS FASES.

FASES	ESTIMACION DE COSTO
Sensibilización <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conferencia de consultores ◆ Contratación de consultores externos 	\$500.00
Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibilización del Concejo Municipal ◆ Sensibilización de todo el personal 2 grupos de 5 empleados, costo por grupo \$400.00 4 eventos por grupo (4 eventos * 2 grupos = 8 eventos *\$400.00 = 3,200.00)	\$500.00 \$3,200.00
Documentación <ul style="list-style-type: none"> ◆ Documentación del Manual de Gestión de Calidad 	\$2,000.00
Auditoría Interna (Capacitación) Auditoría Externa	\$1,000.00 \$6,000.00
Certificación	\$3,000.00
Total de la inversión	\$16,200.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

El monto estimado para la Certificación es mayor por \$8,200.00 que el monto para la implementación. Por lo que es importante informar al Concejo Municipal de Alcaldía la información financiera que conllevaría realizar cualquiera de las 2 etapas más determinantes para el proceso total de certificación; es decir en primer lugar tendrán que decidir el realizar la implementación del SGC y luego culminar con la siguiente etapa que es la Certificación. Tomando en cuenta que el monto total será de \$18,200.00.

Sin embargo, es importante informarle al Concejo Municipal de la Alcaldía que el proceso de Certificación es de un monto de \$3,000.00 cada tres años para darle seguimiento al SGC y así realizar mejoras continuas.

5. Cronograma para la Implementación del SGC en la Alcaldía de Ayutuxtepeque.

La implementación del SGC se estimó para un período de 12 meses, lo que debe ser coherente con el monto presupuestado, ya que al sobrepasar este tiempo tendrá que incurrir la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en costos no estimados, generando un incremento en el presupuesto.

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

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

Cuadro 25. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

TIEMPO ACTIVIDAD	MESES											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Calidad y de Procesos.												
2. Sensibilización al personal Involucrado en el SGC.												
3. Entrenamiento del personal involucrado en el SGC.												
4. Elaboración del Plan de implementación del SGC.												
5. Preparación de documentación requerida para la implementación.												
6. Implementación del SGC.												

6. Beneficios de la Implementación del Diseño del SGC para los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Los beneficios que se pretenden con la implementación del SGC diseñado por el grupo de investigación son los siguientes:

- ◆ Mejora en la calidad de sus servicios brindados.
- ◆ Minimización en los tiempos utilizados en el momento de brindar los servicios.
- ◆ Reducción de los niveles de quejas de los usuarios.
- ◆ Mejor comunicación interna.
- ◆ Optimización de recursos.
- ◆ Mejora en eficiencia de los procesos.
- ◆ Una descripción más clara de los procedimientos.
- ◆ Mejor control administrativo.
- ◆ Mayor satisfacción de los usuarios.
- ◆ Aumento de capacidad para prevenir los problemas internos.
- ◆ Mejor control interno desde la Gerencia General.
- ◆ Eficiencia en el control de la documentación requerida para el SGC.
- ◆ Reducción de los costos y aumento de los ingresos por tasas e impuestos municipales.

Será el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque quien decida si implementa el SGC propuesto por el grupo de investigación, en todo caso de ser aprobado deberá llevar a cabo las subsecuentes etapas como lo son: Auditorías internas, Acciones correctivas, Auditorías externas y el proceso de certificación, lo cual logrará los beneficios antes mencionados que pueden llegar a ser mejores y en un período de tiempo corto.

E. ELABORACIÓN DEL DISEÑO DEL MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Para satisfacer las políticas de calidad, lograr los objetivos de calidad y asegurar que los servicios que presta la Alcaldía son conformes con los requisitos de los usuarios, se ha establecido, documentado, e implementado un SGC, lo cual se define en el presente manual. El SGC contribuye a incrementar la satisfacción de los usuarios, definiendo procesos, procedimientos y controles necesarios para brindar servicio de calidad a los usuarios y así garantizar sus expectativas.

El manual contiene la descripción del SGC para la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, bajo la Norma ISO 9001/2000. El presente manual debe ser aplicado por todo el personal involucrado en la prestación de servicios para asegurar la eficacia del SGC, por lo tanto los jefes de unidad son los encargados de la utilización y aplicación del mismo por los subalternos. El alcance del SGC abarca procesos y procedimientos que se llevan a cabo para las principales áreas de prestación de servicios las cuales son:

- ◆ Cuentas corrientes.
- ◆ Catastro municipal.
- ◆ Recuperación de mora.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE
AYUTUXTEPEQUE**



MANUAL DE CALIDAD







ELABORACION		REVISION		APROBACION	
NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA
OCTUBRE DE 2009		FECHA:		FECHA:	



OCTUBRE DE 2009



 ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED	ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Manual de Calidad	Apartado de la NORMA ISO 9001/2000		 REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL
		Pagina: 1	De: 25	
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
Sección	Contenido			pág.
1.	Introducción			4
2.	Generalidades de la Alcaldía			4
2.1	Clientes.....			4
2.2	Servicios.....			4
2.3	Exclusiones de la norma ISO.....			5
2.4	Misión y visión.....			5
2.5	Estructura Organizativa.....			5
3.	Manual de Calidad			6
3.1	Objeto.....			6
3.2	Alcance.....			6
3.3	Obligatoriedad.....			6
4.	Sistema de Gestión de Calidad			7
4.1	Requisitos generales.....			7
4.2	Requisitos de la documentación.....			7
4.2.1	Generalidades.....			7
4.2.2	Manual de calidad.....			8
4.2.3	Control de los documentos.....			8
4.2.4	Control de los registros.....			9
4.2.5	Mapa de interrelación de los procesos.....			10
5.	Responsabilidades de la Dirección			10
5.1	Compromiso de la Dirección.....			10
5.2	Enfoque al Cliente.....			11
5.3	Política de Calidad.....			11
5.4	Planificación.....			12
5.4.1	Objetivos de la calidad.....			12
5.4.2	Planificación del SGC.....			13
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.....			13
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad.....			13
5.5.2	Representante de la Dirección.....			14



 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
	Página: 2	De: 25	
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
Sección	Contenido	pág.	
5.5.3	Comunicación Interna.....	15	
5.6	Revisión de la Dirección.....	15	
5.6.1	Generalidades.....	15	
5.6.2	Información para la Revisión.....	15	
5.6.3	Resultados de la Revisión.....	15	
6.	Gestión de recursos	16	
6.1	Provisión de recursos.....	16	
6.2	Recursos Humanos.....	17	
6.2.1	Generalidades.....	17	
6.3	Infraestructura.....	17	
6.4	Ambiente de trabajo.....	17	
7.	Realización del Servicio	17	
7.1	Planificación de la Realización.....	17	
7.2	Procesos Relacionados con el Usuario.....	18	
7.2.1	Determinación de los Requisitos Relacionados con el servicio.....	18	
7.2.2	Revisión de los Requisitos Relacionados con el Cliente.....	18	
7.2.3	Comunicación con los Usuarios.....	18	
7.4	Compras.....	19	
7.5	Producción y Prestación del Servicio.....	19	
7.5.1	Control de la producción Prestación del Servicio.....	19	
8	Medición, Análisis y Mejora	21	
8.1	Generalidades.....	21	
8.2	Seguimiento y Medición.....	21	
8.2.1	Satisfacción del Cliente.....	21	
8.2.2	Auditoría Interna.....	21	
8.2.3	Seguimiento y Medición de los Procesos.....	22	
8.2.4	Seguimiento y Medición del Servicio.....	22	
8.3	Control del Servicio no Conforme.....	23	
8.4	Análisis de Datos.....	23	
8.5	Mejora.....	23	

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
<p>Página: 3</p>		<p>De: 25</p>		
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>				
Sección	Contenido			pág.
8.5.1	Mejora Continua.....			23
8.5.2	Acción correctiva.....			24
8.5.3	Acción Preventiva.....			24
9.	Anexos			
A1	Bibliografía			

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>	
		<p>Página: 4</p>	<p>De: 25</p>		
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>					
<p>1. INTRODUCCIÓN</p> <p>En los últimos años la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha experimentado numerosos cambios tanto en la dirección como en la infraestructura, con la finalidad de fortalecer y mejorar cada uno de los servicios que presta la comuna.</p> <p>Para que los gobiernos municipales puedan desarrollarse en sus diferentes funciones y ejecutar proyectos que beneficien a sus habitantes deben apegarse a las leyes municipales vigentes. Actualmente la Alcaldía se encuentra trabajando en obras de alumbrado público en zona urbana y rural, construcción de un centro de asistencia médica en la zona rural, entre otros, los cuales son realizados con fondos municipales y de cooperación.</p> <p>2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA</p> <p>2.1 CLIENTES</p> <p>Como toda organización la Alcaldía cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Clientes internos: están conformados por todo el personal que trabaja en la Alcaldía ◆ Clientes externos : los usuarios que solicitan servicio de la Alcaldía <p>2.2 PRODUCTOS O SERVICIOS</p> <p>Los principales servicios que presta la Alcaldía se clasifican por áreas según la necesidad del contribuyente, los cuales deben garantizarse de las leyes, normas y ordenanzas para cada área.</p>					

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 5</p>	<p>De: 25</p>
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>Los principales servicios que presta la Alcaldía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Servicio de catastro ◆ Servicio de cuentas corrientes ◆ Servicio de recuperación de mora ◆ Servicio de registro tributario <p>2.3 EXCLUSIONES</p> <p>Para la elaboración de este manual el único apartado que no se aplicó fue el 7.3 que es el “diseño y desarrollo” ya que en la Alcaldía no se pretende desarrollar nuevos servicios.</p> <p>2.4 MISIÓN Y VISIÓN</p> <p>Misión “Somos una municipalidad que busca garantizar y fortalecer la administración efectiva de los recursos, trabajando al servicio de la población en forma honesta y transparente, que conlleve al desarrollo local de las comunidades”</p> <p>Visión “Ser una municipalidad humana, honesta, disciplinada y con voluntad de trabajar de forma unificada, con enfoque de género y comprometida con el municipio en la búsqueda de la solución a las necesidades prioritarias a través de una gestión participativa, en un ambiente de armonía y solidaridad”</p> <p>2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <p>Aprobado por Concejo Municipal de la Alcaldía de Ayutuxtepeque 05/Mayo/2009 periodo 2009-2012 con la propuesta de creación de un comité de Gestión de Calidad</p>			

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>	
		<p>Página: 6</p>	<p>De: 25</p>		
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>					
<p>3. MANUAL DE CALIDAD</p> <p>3.1 OBJETO</p> <p>El manual contiene la descripción del SGC para la prestación de los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, bajo el modelo de la Norma ISO 9001/2000. Este manual debe ser aplicado por todo el personal involucrado en la prestación de servicios para asegurar la eficacia del SGC.</p> <p>3.2 ALCANCE</p> <p>El alcance del Sistema de Gestión de Calidad abarca procesos y procedimientos que se llevan a cabo para las principales áreas de prestación de servicios las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuentas corrientes. ◆ Catastro municipal. ◆ Recuperación de mora <p>3.3 OBLIGATORIEDAD</p> <p>Este manual de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque debe de aplicarlo según área de trabajo a todo el personal involucrado en la prestación de servicios, por lo tanto los jefes de unidad son los encargados de la utilización y aplicación del mismo por los subalternos.</p>					

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 7</p>	<p>De: 25</p>	

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El SGC contribuye a incrementar la satisfacción de los usuarios, definiendo procesos, procedimientos y controles necesarios para brindar servicio de calidad a los usuarios y así garantizar sus expectativas.

4.1 REQUISITOS GENERALES

Para satisfacer las políticas de calidad, lograr los objetivos de calidad y asegurar que los servicios que presta la Alcaldía son conformes con los requisitos de los usuarios, se ha establecido, documentado e implementado un SGC, lo cual se define en el presente manual.

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se compromete a manejar y mejorar continuamente la eficacia de dicho sistema para ello:



- ◆ Identifica los procesos, su secuencia, interacción y aplicación en toda la Alcaldía.
- ◆ Determina los criterios y métodos para la operación y control de la eficacia de los procesos.
- ◆ Asegura la disponibilidad de recursos.
- ◆ Incrementa las acciones necesarias para lograr los resultados planificados.



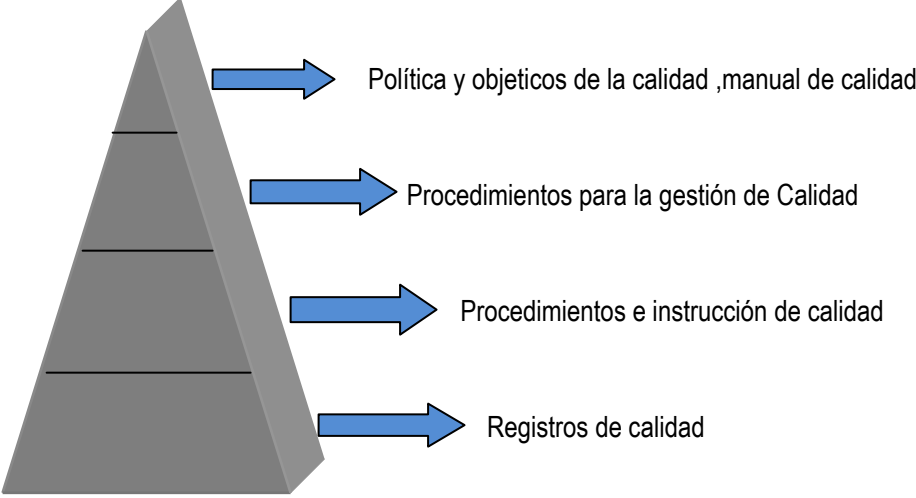
4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION



4.2.1 GENERALIDADES



La documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía incluye:



- ◆ Declaraciones documentadas de políticas y objetivos de calidad.
- ◆ Manual de calidad
- ◆ Procedimientos documentados y registros de la calidad requeridos por la Norma ISO 9001/2000
- ◆ Los documentos requeridos por la Alcaldía para la planificación, y control eficaz de los procesos.



 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 8</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>4.2.2 MANUAL DE CALIDAD</p> <p>El presente manual incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) El alcance de Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión. b) Referencias de los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad. <p>4.2.3 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS</p> <p>Uno de los procedimientos de documentación que exige la norma es el “control de documentos” en el que se establece la metodología y se definen las responsabilidades para llevar a cabo el control de la documentación interna de la Alcaldía, dicho control consiste.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aprobar los documentos en cuanto a la adecuación antes de su emisión. ◆ Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y re-aprobarlos. ◆ Identificar los cambios y el estado de revisión actual de los documentos por parte del Director del comité de calidad. ◆ Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso. ◆ Asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables. ◆ Asegúrese que se identifiquen los documentos de origen externo (Código Municipal, Ordenanzas Municipales, entre otras leyes) y que se controlará su distribución. ◆ Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos. 			



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Manual de Calidad	Apartado de la NORMA ISO 9001/2000	
		Pagina: 9	De: 25
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
PIRÁMIDE DOCUMENTAL DEL SGC			
			
<p>4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS</p> <p>Los registros son documentos que requieren un tratamiento especial a efecto de control, estableciéndose y manteniéndose para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Estos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. A diferencia del resto de documentos, que pueden sufrir revisiones para adaptarse a los cambios que procedan, los registros ya completados no deben sufrir modificaciones, pues expresan datos de una realidad en un momento determinado.</p> <p>En el procedimiento general de calidad “Control de los Registros” están definidos los controles necesarios para identificar, recoger, codificar, archivar, mantener al día y dar un destino final a los registros de la calidad.</p>			



 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>	
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>		<p>Página: 10</p>	<p>De: 25</p>		
<p>4.2.5 MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS</p> <p>La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha definido los procesos, los procedimientos, la organización y medición de los mismos según se presenta en los indicadores de calidad. En su manual de procesos y procedimientos</p> <p style="text-align: center;">5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.</p> <p>5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.</p> <p>La alta dirección de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque está comprometida con el desarrollo e implementación del SGC establecido en el presente manual, donde se refleja el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que los usuarios demanden. El sistema está basado en la prevención de fallas que se presentan en el momento de proporcionar el servicio por lo que la alta dirección debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comunicar a todo el personal la importancia de satisfacer los requisitos de los usuarios. b) Establece la política de calidad. c) Se asegura que se establecen los objetivos de la calidad. d) Lleva a cabo las revisiones del SGC. e) Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios. <p>Todo ello se establece y se evidencia mediante la documentación de los registros del sistema de calidad.</p>					



 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>		 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>	
<p>Manual de Calidad</p>		<p>Página: 11</p>	<p>De: 25</p>	<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>	
<p>5.2 ENFOQUE AL CLIENTE.</p> <p>La alta dirección de la Alcaldía es responsable de asegurar que los requisitos de los usuarios se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de los mismos.</p> <p>Para ello se establecen parámetros que permiten hacer una revisión de los requisitos de los usuarios, y el grado de compatibilidad con los procesos de la Alcaldía, a través del establecimiento de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de esos requisitos</p> <p>5.3 POLÍTICA DE CALIDAD.</p> <p>La política de calidad establecida para los servicios de la Alcaldía de Ayutuxtepeque cubre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Satisfacción de los usuarios. ◆ Satisfacción y motivación del personal. ◆ Competitividad. ◆ Mejora continua. ◆ Implicación de todo el personal. <p>La alta dirección es responsable también de difundir la política de calidad en las diferentes unidades involucradas en los servicios de la Alcaldía y de su continua revisión para que se adecue a los propósitos planteados.</p> <p style="text-align: center;">POLÍTICA DE CALIDAD</p> <p>“Estamos comprometidos a mejorar continuamente la Calidad bajo la Norma ISO 9001/2000 de la prestación de servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque”.</p>					



	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p> <p>Página: 12 De: 25</p>	
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>5.4 PLANIFICACIÓN.</p> <p>5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD.</p> <p>Los objetivos de la calidad son establecidos anualmente, después de revisar la eficacia de Sistema de Gestión de Calidad, ya que el resultado de la misma conlleva a su definición.</p> <p>Estos objetivos son medibles y coherentes con la política de calidad, además cumplen con el compromiso de la mejora continua y la satisfacción de los usuarios por medio de los servicios prestados por la Alcaldía.</p>			
<p>Frases de la política de calidad.</p>		<p>Objetivos de calidad.</p>	
<p>Mejora continua de la calidad de los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incrementar la eficiencia de los procesos a través del desarrollo del SGC para la mejora continua de los mismos. 		
<p>Satisfacción y expectativas de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cumplir las necesidades de los usuarios brindando servicio de calidad para garantizar la satisfacción de los mismos. ◆ Capacitar al personal de tal manera que se provea un ambiente motivador que incite a utilizar todo su potencial 		
<p>Norma ISO 9001/2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001/2000 a través de la realización de auditorías externas. ◆ Realizar evaluaciones periódicas al personal con el fin de identificar las deficiencias del mismo y aplicar acciones correctivas y preventivas. 		

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 13</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</p> <p>La alta dirección realiza la planificación del SGC con el fin de cumplir los requisitos generales, es decir, identificar y mantener los procesos necesarios para la prestación de los servicios en donde se establecen los responsables de las actividades a realizar y los registros a elaborar con el fin de mantener la integridad del SGC cuando se efectúen los cambios.</p> <p>Es necesaria la revisión periódica por parte del Comité de Gestión de Calidad y las Autoridades Internas de Calidad.</p> <p>5.4 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.</p> <p>5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.</p> <p>La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque establece un flujo correcto de responsabilidades y funciones lo cual permite fijar en toda la estructura de Recursos Humanos un proceso de mejora continua. En el organigrama se reflejan las líneas jerárquicas de autoridad que existen; cabe mencionar que con la implementación del SGC se ha creado una unidad llamada: “Comité de Gestión de Calidad”, la cual desarrollará funciones de asesoría técnica a la gerencia general, además es el encargado de impulsar la calidad en toda la Alcaldía y realiza el seguimiento de SGC mediante reuniones periódicas.</p> <p>El comité está integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gerente General ◆ Director del Comité de Gestión de Calidad. ◆ Jefes de departamentos de Catastro, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora. 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 14</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>El período de las reuniones serán como mínimo bimestral, cuando el Director del Comité y el Gerente General lo crean conveniente pueden realizar convocatorias extraordinarias.</p> <p>Algunas de las funciones del Comité de Calidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Seguimiento de los objetivos de calidad. ◆ Impulsar los planes para conseguir los objetivos de calidad. ◆ Gestionar los recursos que hacen falta para llevar a cabo los planes. ◆ Establecer controles para evaluar los objetivos. ◆ Análisis y seguimiento de las inconformidades, a fin de desarrollar acciones correctivas y preventivas. ◆ Modificar los procedimientos generales y específicos del Sistema de Calidad. ◆ Evaluar el resultado de las auditorias y dar seguimiento. ◆ Revisión del sistema de Gestión de Calidad. <p>5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.</p> <p>La alta dirección de la Alcaldía delega a uno de sus miembros el cargo de Director de Calidad para la preparación, revisión y actualización del manual de calidad y le confiere toda la autoridad responsabilidad para asegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Se establecen, implementen y mantienen los procesos necesarios para el SGC. ◆ Informa a la alta dirección sobre el desempeño y de cualquier necesidad de mejora 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 15</p>	<p>De: 25</p>
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA.</p> <p>La dirección de la Alcaldía, atendiendo a las características de sus servicios y a los requisitos de los usuarios, entiende que la comunicación es un factor importante a tener en cuenta entre el personal de la organización.</p> <p>El sistema de comunicación interna entre los diferentes niveles y funciones tiene por finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Asegurar el funcionamiento de los distintos procesos. ◆ Contribuir a las necesidades de toma de conciencia del personal. ◆ Facilitar el conocimiento y control de la documentación del sistema. ◆ Exponer los resultados obtenidos. ◆ Asegurar la retroalimentación necesaria. <p>Los canales de comunicación establecidos en la Alcaldía son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Memorándums de la Gerencia. ◆ Reuniones de los jefes de departamentos con el Comité de Calidad. ◆ Carteleras de información. ◆ Hojas de sugerencias de mejora. ◆ Internet. <p>5.5 REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN.</p> <p>5.6.1 GENERALIDADES.</p> <p>La alta dirección de la Alcaldía, a intervalos planificados, revisa el sistema de gestión de calidad de la organización, con el objeto de asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, efectuándose estas revisiones periódicamente, como se establece en el Procedimiento General de la Calidad.</p> <p>Estas revisiones incluyen la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política y los objetivos de la calidad.</p>			

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 16</p>	<p>De: 25</p>
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>5.6.2 INFORMACIÓN DE LA REVISIÓN.</p> <p>La información de entrada que como mínimo establece la Alcaldía para la revisión del SGC viene dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Resultado de auditorías. ◆ Retroalimentación de los usuarios. ◆ Desempeño de los procesos y conformidad del servicio. ◆ Estado de las acciones correctivas y preventivas. ◆ Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección. ◆ Cumplimiento de objetivos. ◆ Revisión del plan de formación. ◆ Recomendaciones para mejora. <p>5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN.</p> <p>Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las propuestas de mejora del sistema de gestión de la calidad y de los procesos. ◆ El establecimiento de los objetivos para el siguiente período. ◆ Las propuestas de mejora del servicio, en relación con los resultados de satisfacción del cliente. ◆ Las necesidades de recursos para poder llevar a cabo los planes de mejora. <p align="center">6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.</p> <p>5.6 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS.</p> <p>La alta dirección de la Alcaldía determina y proporciona los recursos necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia. ◆ Aumentar la satisfacción de los clientes, mediante el cumplimiento de sus requisitos. 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPÚBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
<p>Manual de Calidad</p>		<p>Página: 17</p>	<p>De: 25</p>

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.2 RECURSOS HUMANOS.

6.2.1 GENERALIDADES.

La Alcaldía dota del personal necesario competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada, atendiendo a su repercusión en la calidad del servicio. Además el Recurso Humano conoce de la importancia de sus actividades y el cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

6.3 INFRAESTRUCTURA.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque no posee una estructura adecuada para los diferentes servicios que brinda, las instalaciones deben ser modernas y los equipos a utilizar deben ser adecuados para la prestación de los servicios aunque poco a poco se modernizan para la mejora en la prestación de los servicios.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO.

La alta dirección determina y gestiona el ambiente de trabajo a través de factores humanos y físicos del entorno como: la iluminación, la temperatura, la limpieza, entre otros que son necesarios para que exista un ambiente agradable y por lo tanto se desarrollen correctamente las actividades para lograr satisfacer a los usuarios.



7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO).



7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO



Los jefes de cada departamento llevan a cabo la planificación y desarrollo de los procesos, necesarios para la prestación de los servicios, de acuerdo con la normativa aplicable, los requisitos de los clientes y los del Sistema de Gestión de Calidad establecido, incluyendo:



- ◆ Los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio.
- ◆ La necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el servicio.
- ◆ Las actividades requeridas, según apliquen de verificación, validación, seguimiento e inspección específica para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo.

Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos y servicio cumplen los requisitos.

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 18</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL USUARIO.</p> <p>7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO</p> <p>Los jefes de unidades que representan los servicios son los responsables de determinar las necesidades de los usuarios, identificando los requisitos del servicio especificados por el usuario, requisitos legales, los no especificados por el usuario y cualquier otro requisito adicional determinado por los responsables.</p> <p>7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.</p> <p>Los jefes de los departamentos revisan los requisitos relacionados con el servicio prestado antes de que la organización se comprometa a proporcionarlo al usuario, ya sea antes de proporcionar un servicio, ha que asegurarse de que estén definidos los requisitos del servicio. Es por ello que la Alcaldía mantiene los registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.</p> <p>Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización se asegura que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal es consciente de los requisitos modificados.</p> <p>7.2.3 COMUNICACIÓN CON LOS USUARIOS.</p> <p>La comunicación con los usuarios de la Alcaldía es un elemento clave en la prestación de los mismos, los encargados de que se efectúe la realización de los servicios determinan e implementan mecanismos de comunicación, los que son relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Información sobre los servicios la cual es publicada en Broshures, memoria de labores, página web, hojas volantes entre otros. ◆ Preguntas, sugerencias, quejas, consultas y retroalimentación de los usuarios a través del buzón de sugerencias y encuestas 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 19</p>	<p>De: 25</p>
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>7.4 COMPRAS.</p> <p>Cada jefe de las unidades que prestan los servicios se aseguran que los productos utilizados como los insumos cumplen con los requisitos, para ellos hacen las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifican las necesidades de compra establecidas en el presupuesto anual. ◆ Se establece una lista de proveedores y las especificaciones detalladas para cada uno. ◆ Se aseguran que las órdenes de compra son claras y fáciles de entender. ◆ Verifican que los suministros satisfagan los requisitos de la calidad. <p>7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</p> <p>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</p> <p>Los jefes de los departamentos planifican, documentan y llevan a cabo las distintas actividades, subprocesos y procesos para la prestación del servicio, bajo condiciones controladas según queda reflejado en los procedimientos generales y específicos de calidad, donde se especifican los procesos estratégicos, operativos (de prestación del servicio) y de apoyo, así como la organización, metodología de control y medición y seguimiento de los procesos de prestación de servicio y relacionados.</p> <p>Estos garantizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La disponibilidad de información que describa las características del servicio. ◆ La disponibilidad de procedimientos específicos, cuando sea necesario. ◆ La utilización de los medios apropiados. ◆ La implementación del seguimiento y medición. ◆ La implementación de actividades de entrega y posteriores a la entrega 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 20</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>En la documentación del sistema de calidad también se incluye la sistemática que la Alcaldía aplica para que la asignación y coordinación de los trabajos asegure el cumplimiento de la calidad del producto y de los plazos comprometidos y la utilización más eficiente de los recursos.</p> <p>7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</p> <p>Por medio de la validación de los diferentes procesos para la prestación de servicios se asegura que se alcanzarán los resultados que se han planificado.</p> <p>La validación se realiza a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La revisión de los procesos. ◆ Criterios definidos. ◆ La calificación de los equipos y del personal. ◆ La utilización de procedimientos y metodología definidos. ◆ Requisitos para los registros. ◆ La revalidación. <p>7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD.</p> <p>La Alcaldía debe de establecer los métodos y medios para la identificación de los servicios, que van desde la detección de necesidades del mismo hasta la medición del grado de satisfacción de los usuarios.</p> <p>7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE</p> <p>La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se preocupa porque el personal que presta los servicios haga un buen uso de los diferentes documentos personales de los usuarios y los maneje de forma confidencial.</p>			

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 21</p>	<p>De: 25</p>

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Si llegara a ocurrir pérdida, deterioro, o uso inadecuado de los documentos propiedad del usuario, se realiza el registro correspondiente y además se le comunica al usuario.

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO.

Cada uno de los documentos utilizados para la prestación de los diferentes servicios se mantienen íntegros durante la recepción, proceso interno y la entrega final al usuario. También es responsabilidad del director del Comité de Gestión de Calidad poseer un control de los documentos utilizados para el SGC, además de su difusión y actualización.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

8.1 GENERALIDADES

La Alcaldía tiene definidas, planificadas e implantadas cada una de las actividades de seguimiento y medición que son necesarias para asegurar la conformidad de sus servicios, del SGC y así lograr la mejora continua. Además se encuentran determinados los métodos y la utilización de técnicas estadísticas.



8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN



8.2.1 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS



La Alcaldía lleva a cabo de forma continua el seguimiento del estado de satisfacción los usuarios, obteniéndolo por medio de encuestas y buzón de sugerencias. Con la información obtenida, se establecen los indicadores de calidad para cada servicio.



8.2.2 AUDITORÍA INTERNA.

El Comité de Gestión de Calidad planifica y conduce auditorías internas de la calidad de acuerdo al procedimiento documentado “Procedimiento General de Auditoría Interna”, con el único fin de verificar si el SGC es conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001/2000 y si este se ha implantado y actualizado de forma efectiva.

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 22</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>Es responsabilidad de los auditores internos de la institución realizar las auditorías de la calidad, los cuales deberán cumplir los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estar entrenados sobre la Norma ISO 9000 y 9001 versión 2000. 2. Estar certificados como Auditores de Calidad. <p>Las auditorías internas de la calidad son programadas en función de la naturaleza y de la importancia de la actividad cometida a auditoría.</p> <p>El plan de auditorías se lleva a cabo anualmente y es aprobado por el Gerente General.</p> <p>Los resultados que arrojan de las auditorías se registran y se transmiten al personal que tiene responsabilidad en las áreas auditadas. El personal directivo responsable se estas áreas efectúa lo más rápido posible las acciones correctivas de las deficiencias que han sido detectadas durante la auditoría.</p> <p style="text-align: center;">8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.</p> <p>El Comité de Gestión de Calidad aplica los métodos apropiados para la medida y seguimiento de los procesos necesarios para satisfacer las exigencias de los usuarios y se hace uso de indicadores de calidad que pueden demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados que se hayan planificado.</p> <p style="text-align: center;">8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO.</p> <p>La Alcaldía de Ayutuxtepeque establece y conserva los registros que prueba que se han realizado las mediciones y seguimiento a los servicios. Estos registros muestran con claridad si el servicio ha superado o no las inspecciones con base a los criterios de acción definidos.</p> <p>Los métodos utilizados para el seguimiento y medición son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Actualización de expedientes de usuarios y del sistema de base de datos. ◆ Reporte diario de usuarios atendidos por servicio. ◆ Hoja de sugerencias para evaluar cada servicio. ◆ Realización y análisis de encuestas dirigidas a los usuarios. 			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 23</p>	<p>De: 25</p>
<p align="center">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME.</p> <p>La Alcaldía cuenta con un procedimiento “Control de no Conformidades” el cual establece la sistemática para asegurar que cualquier servicio o producto no conforme con los requisitos especificados no se utilice o brinde de forma no intencionada. Este tipo de control incluye la identificación, documentación, evaluación y el tratamiento de las no conformidades. Manteniéndose registros de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas posteriormente.</p> <p>Con el objeto de identificar las no conformidades se hace uso de tres medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Auditoría de la calidad. ◆ Sistema participativo de mejora de la calidad. ◆ Análisis de sugerencias y opiniones de los usuarios. <p>8.4 ANÁLISIS DE DATOS.</p> <p>Cada uno de los jefes de las unidades relacionadas con el SGC realizan un análisis de los datos e información obtenida sobre la conformidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios utilizando métodos y técnicas estadísticas para dicho análisis.</p> <p>El resultado del análisis de datos será proporcionado al director del Comité de Gestión de Calidad para que este evalúe el desarrollo y eficacia del SGC e identificar las áreas de mejora, entregando posteriormente un informe a la alta dirección de la institución.</p> <p>8.5 MEJORA.</p> <p>8.5.1 MEJORA CONTINUA.</p> <p>La Alcaldía de Ayutuxtepeque gestiona y planifica aquellos procesos necesarios para la mejora continua del SGC mediante el Comité de Gestión de Calidad que es el órgano impulsor del sistema. Dentro del comité se aprueban los objetivos de calidad, los proyectos de mejora, entre otras y se hace la planificación y seguimiento de los mismos.</p> <p>Todo esto con el objetivo de garantizar la satisfacción de los usuarios y lograr la eficacia total de cada uno de los procesos desarrollados.</p>			

 <p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		<p>Página: 24</p>	<p>De: 25</p>
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>Por medio de las auditorías de la calidad, análisis de datos, acciones correctivas, acciones preventivas y revisiones del SGC por la alta dirección, se logra identificar cada una de las oportunidades de mejora.</p> <p style="text-align: center;">8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA</p> <p>La Alcaldía cuenta con el procedimiento “Acción Correctiva” con el objetivo de eliminar las causas potenciales de no conformidad. Se implanta y registra cualquier tipo de cambio que surja a consecuencia de las acciones correctivas, determinando en el procedimiento los requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La identificación y revisión de las no conformidades. ◆ Determinar las causas de no conformidad. ◆ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a presentarse. ◆ Determinar las acciones correctivas necesarias e implantarlas. ◆ Registrar los resultados de las acciones adoptadas. ◆ Revisar las acciones adoptadas. <p style="text-align: center;">8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA</p> <p>En la “Acción Preventiva” se definen los requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La identificación de las no conformidades potenciales y sus causas. ◆ Determinar las acciones preventivas necesarias e implantarlas. ◆ Registrar los resultados de las acciones adoptadas. ◆ Revisar las acciones preventivas adoptadas. <p>Todo esto con el fin de eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia</p>			

 <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE TRABAJANDO PARA USTED</p>	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</p> <p>Manual de Calidad</p>	<p>Apartado de la NORMA ISO 9001/2000</p>	 <p>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</p>
		Pagina: 25	De: 25
<p>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p>			
<p>9. ANEXOS</p> <p>Anexo 1 : Bibliografía</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Norma ISO 9001/2000-SGC◆ Norma ISO 9000/2000-Fundamentos y Vocabularios◆ Leyes Municipales			

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Dianne Galloway, "Mejora continua de procesos (España, 1994) Pág. 23

Evan`s, James "Administración y Control de la Calidad" (México 2005) 6ta Edición Pág. 9, 10,11

Franklin, Enrique. (1998). Organización de las Empresas. Análisis, Diseño y Estructura (1ª Edición) México: McGraw-Hill, Interamericana –Editores S.A. de C.V.

Gutiérrez, Humberto. (1997). Calidad Total y Productividad. (1ª Edición). México: McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández Ruiz, Santiago "Historia Universal", Ed. Mexicana, 1997. Pág. 98

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

James, Paul. (2000). Gestión de La Calidad Total. (1ª Edición). México: McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.

John S. Oakland "Administración por Calidad Total" México 1999 3ra Edición pág. 375

M.JURAN/F.M.GRYNA, "Análisis y Planeación de Calidad" (México 1993) 3ra Edición Pág. 1,2

Philip Crosby "Gestión de Calidad y Competitividad" (México) Pág. 64

Vásquez, Luis (2005). Recopilación de Leyes en Materia Municipal. (9ª Edición). El Salvador. Editorial LIS.

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

TESIS

Cortez, Sandra. Diseño de un Programa de Administración de Calidad Total como Estrategia para Mejorar la Prestación de Servicios de la Alcaldía Municipal de Ahuachapán. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador 2002.

LEYES

Ordenanza Municipal, publicación del Diario Oficial, No. 120, Tomo 325, junio 30 de 1995, según decreto No. 4

"Recopilación de Leyes en Materia Municipal" (2005). 9ª Edición. Editorial LIS

DOCUMENTOS

Documento “Monografías para la constitución de villa Ayutuxtepeque a ciudad”, 1996.

“Constitución del Municipio de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.”, Revisado en 2003.

Norma Española ISO 9001/2000 publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), apartado Pág. 13

INTERNET

www.calidad.org

www.conacyt.gob.sv

www.gestiopolis.com

www.imss.gob.mx

www.iso.org

www.monografias.com

ANEXOS



ANEXO 1



ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001/2000

ANEXO 1 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001/2000

APARTADO	SUB-APARTADO	REQUISITO
1. Objeto y Campo de Aplicación	1.1 Generalidades 1.2 Aplicación	
2. Normas para consulta		
3. Términos y Definiciones		
4. Sistemas de Gestión de la Calidad	4.1 Requisitos Generales	
	4.2 Requisitos de documentación	4.2.1 Generalidades 4.2.2 Manual de Calidad 4.2.3 Control de Documentos 4.2.4 Control de los registros
5. Responsabilidad de la Dirección	5.1 Compromiso de la dirección 5.2 Enfoque al cliente 5.3 Política de la calidad	
	5.4 Planificación	5.4.1 Objetivos de la Calidad 5.4.2 Planificación del SGC
	5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	5.5.1 Responsabilidad y Autoridad 5.5.2 Responsabilidad de la dirección 5.5.3 Comunicación Interna
	5.6 Revisión por la dirección	5.6.1 Generalidades 5.6.2 Información para la revisión 5.6.3 Resultados de la revisión
6. Gestión de los Recursos	6.1 Provisión de Recursos 6.2 Recursos Humanos 6.3 Infraestructura 6.4 Ambiente de Trabajo	6.2.1 Generalidades 6.2.2 Competencia, toma conciencia y formación

7. Realización Del Producto	7.1 Planificación de la Realización del Producto	
	7.2 Procesos relacionados con el cliente	7.2.1 Determinación de los requisitos del producto 7.2.2 Revisión de los requisitos del producto 7.2.3 Comunicación con el cliente
	7.3 Diseño y Desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y Desarrollo 7.3.2 Elementos de entrada para desarrollo y diseño 7.3.3 Resultados del diseño y Desarrollo 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo 7.3.5 Verificación del diseño y Desarrollo 7.3.6 Validación del diseño y Desarrollo 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo
	7.4 Compras	7.4.1 Proceso de Compras 7.4.2 Información de las compras 7.4.3 Verificación de los productos comprados
	7.5 Producción y Prestación del Servicio	7.5.1 Control de producción y de la prestación del servicio 7.5.2 Validación de los procesos 7.5.3 Identificación y trazabilidad 7.5.4 Propiedad del cliente 7.5.5 Preservación del producto
	7.6 Control de los dispositivos	
	8. Medición, Análisis y Mejora	8.1 Generalidades
8.2 Seguimiento de medición		8.2.1 Satisfacción del cliente 8.2.2 Auditoría Interna 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto
8.3 Control de los productos no conforme		
8.4 Análisis de datos		
8.5 Mejora		8.5.1 Mejora Continua 8.5.2 Acción Correctiva 8.5.3 Acción Preventiva

Fuente: Norma Española ISO 9000/2000 "Sistema de Gestión de la Calidad" pág. 7

ANEXO 2



PROCESO DE CERTIFICACIÓN

ANEXO 2 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

PASOS DE CERTIFICACION	DESCRIPCION DE PASOS
<u>Paso 1</u> La decisión y el compromiso	Comienza con la decisión de la Alta Gerencia de implementar un sistema de calidad. Esta decisión es un compromiso de proveer los recursos necesarios para la implementación del sistema. La gerencia debe estar plenamente convencida de la decisión es una inversión que le producirá beneficios importantes a la empresa.
<u>Paso 2</u> Establecimiento de un equipo de implementación del sistema	En este paso se incluye la designación de un representante, quien se encargara de liderar el equipo. El equipo debe estar formado por personas que tengan la suficiente autoridad para llevar a cabo las acciones necesarias para implementar el sistema. Una vez designado el equipo, deberá dársele la capacitación adecuada sobre la ISO.
<u>Paso 3</u> Evaluación inicial del sistema	Una herramienta efectiva de evaluación para que la empresa mida sus progresos mediante las auditorías internas de calidad. La primera evaluación debe comparar el sistema de calidad actual contra los requisitos de la norma ISO 9000 apropiada.
<u>Paso 4</u> Inicio de los esfuerzos de documentación	El documentar las practicas que influyen en la calidad puede tomar tiempo. Sobre todo, debe comenzarse a escribir el manual de calidad, en el cual se definen las políticas de calidad y el compromiso gerencial para cumplir cada uno de los requisitos de la norma ISO9000.
<u>Paso 5</u> Auditorias de seguimiento	A medida que avance con el plan de trabajo de implementación del sistema, deberá hacerse una revisión periódica de las actividades para medir el progreso

<p><u>Paso 6</u></p> <p>Elección de la compañía y organismos de certificación</p>	<p>Una vez que se tenga un 80 a 90% de cumplimiento con la norma ISO 9000, se deberá elegir a la compañía certificadora. Debe seleccionarse un organismo certificador acreditado a nivel internacional para que la certificación sea reconocida, el cual solo certifique sistemas de calidad.</p>
<p><u>Paso 7</u></p> <p>Pre-Auditoria</p>	<p>La Pre-Auditoria es un ejercicio previo a la auditoria oficial de certificación y consiste en la revisión contra la norma ISO 9000 adecuada del sistema de calidad de la empresa. El objetivo de la Pre-Auditoria es determinar si esta listo para la auditoria de certificación de lo contrario, realizar acciones correctivas necesarias.</p>
<p><u>Paso 8</u></p> <p>La auditoria de certificación</p>	<p>Esta deberá realizarse hasta que se tenga la seguridad que el sistema de calidad esta implementado y documentado. Esto permitirá al certificador encontrar la evidencia necesaria para mostrar que la compañía cumple con un sistema de calidad y con la norma ISO 9000.</p>

Fuente: www.gestiopolis.com

ANEXO 3



GUÍA DE PREGUNTAS

GUÍA DE PREGUNTAS

ENTREVISTA

Realizada a los jefes de las unidades sujetas de estudio

UNIDAD: _____

1. ¿Cuáles son los servicios que prestan?
2. ¿Cuál es el tiempo promedio para proporcionar el servicio?
3. ¿Están documentados los procesos?
4. ¿Se ha implementado un modelo de calidad anteriormente?
5. ¿Toman en cuenta la opinión de los usuarios para la mejora de los servicios?
6. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan como unidad al enlazar sus procesos con los de otra unidad?

Opinión de Jefes de Unidad Según Guía de Entrevista.

Unidad Orgánica Pregunta	Catastro	Cuentas Corrientes	Recuperación de Mora
1	El registro de inmuebles y establecimientos.	Elaboración de estados de cuenta, avisos de cobro, solvencias municipales, cobro de tasas e impuestos.	Esta unidad depende de cuentas corrientes. Solamente se recuperan las cuentas morosas.
2	Puede variar de la siguiente manera: -Para inmuebles se necesita una semana. -En establecimientos depende de que tipo de negocio sea, ya que los requisitos para el registro son diferentes.	Alrededor de 15 a 25 minutos dependiendo de la cantidad de contribuyentes que vienen diariamente. Cada fin de mes aumenta la cantidad de contribuyentes.	Primero se le notifica la mora. Depende del contribuyente el venir a cancelar, puesto que es negociable con el mismo.
3	Sí, en los manuales respectivos.	Sí, están documentados.	Sí, están documentados.
4	No, solamente se ha recibido capacitaciones para mejorar la atención al cliente.	No, lo único que se ha hecho es modernizar el sistema, ya que antes los registros se llevaban manualmente. Ahora con la tecnología computacional se ha mejorado el trabajo.	Se ha identificado elementos de calidad, pero nos falta mucho. Se capacita al personal, la tecnología se va modernizando poco a poco.
5	Estamos amarrados a la ley, en ocasiones el proceso es burocrático, por lo tanto suele incumplirse con lo que el cliente desea.	Sí se toman en cuenta. Se tiene la visión de todo lo que el cliente necesita y de otras unidades de la Alcaldía que están relacionadas a ésta.	Claro que se toma en cuenta, siempre y cuando no contravenga las disposiciones legales.
6	Se busca que la información esté en línea; es decir en red. El sistema de base de datos actual no está integrado y se encuentra desactualizado. Existen incongruencias cuando se realiza la Tasación de inmuebles y calificación de establecimientos porque los contribuyentes no vienen a la Alcaldía a notificar los cambios en sus propiedades o negocios.	-Falta integración entre unidades (Registro Tributario, Recuperación de Mora, Unidades Descentralizadas, Informática). -Falta de información para resolver problemas. -La gente desconoce las leyes lo que provoca conflictos para solventar problemas y actualizar la base de datos. Burocracia en la UACI.	Debido a la mala calidad de la materia prima (información sobre los contribuyentes y sus propiedades y/o negocios) no se recupera el cien por ciento de las cuentas morosas. No se actualiza la base de datos.

ANEXO 4



TABULACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS



ENCUESTA PARA USUARIOS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Buenos días/Buenas tardes nosotros estamos trabajando en una investigación que servirá para elaborar una tesis para la implementación de Las Normas de calidad ISO en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, quisiéramos pedir su ayuda para contestar las siguientes preguntas, estas llevaran poco tiempo y sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Solicitamos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible ya que sus respuestas son de suma importancia para los fines del estudio.

OBJETIVO

Conocer cómo percibe el usuario los servicios prestados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

INDICACIONES

Señale con una "X" y responda con claridad de acuerdo a las preguntas que a continuación se plantean.

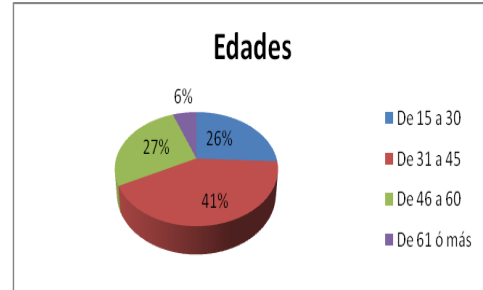
¡De antemano muchas gracias por su colaboración!

I. INFORMACIÓN GENERAL

1- Edad

- a) De 15 a 30 años _____
- b) De 31 a 45 años _____
- c) De 46 a 60 años _____
- d) De 61 ó más _____

Opciones	Tabulación	Porcentaje
De 15 a 30 Años	46	26%
De 31 a 45 Años	74	41%
De 46 a 60 Años	48	27%
De 61 ó más	10	6%
Total	178	100%

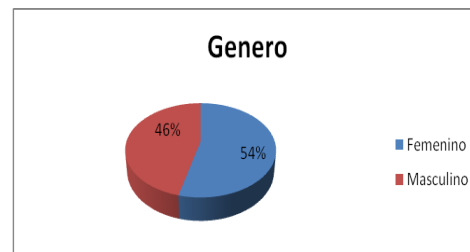


Análisis:

El 41% de los entrevistados oscilan entre las edades de 31 a 45 años, el 27% entre 46 a 60 años, el 26% entre los 15 a 30 años y el 6% más de 61 años.

2- Sexo F____ M____

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Masculino	82	46%
Femenino	96	54%
Total	178	100%



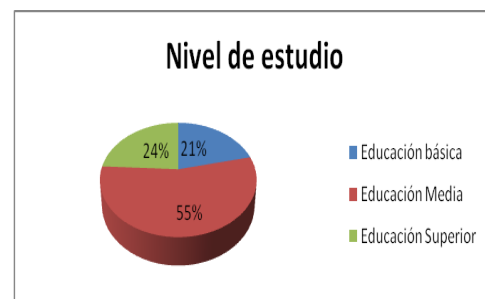
Análisis.

El 54% de los entrevistados es de sexo femenino y el 46% es de sexo masculino.

3- Nivel de Estudio:

- Educación básica ____
- Educación Media ____
- Educación Superior ____

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Educación básica	38	21%
Educación Media	97	55%
Educación Superior	43	24%
Total	178	100%



Análisis:

El 55% de los entrevistados tienen una Educación Media, el 24% una Educación Superior y el 21% tienen Educación Básica.

II- INFORMACIÓN ACERCA DEL SERVICIO

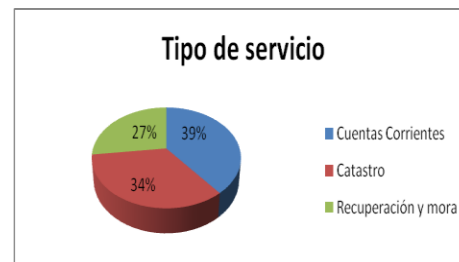
1. ¿Qué tipo de servicio de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque ha utilizado?

- Cuentas Corrientes. ____
- Catastro. ____
- Recuperación de Mora. ____

Objetivo:

Conocer el tipo de servicio utilizado por los usuarios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Cuentas corrientes	70	39%
Catastro	60	34%
Recuperación de mora	48	27%
Total	178	100%



Análisis:

El 34% de los entrevistados han solicitado un servicio a la unidad de Catastro, un 27% a Recuperación de mora y un 39% a Cuentas Corrientes.

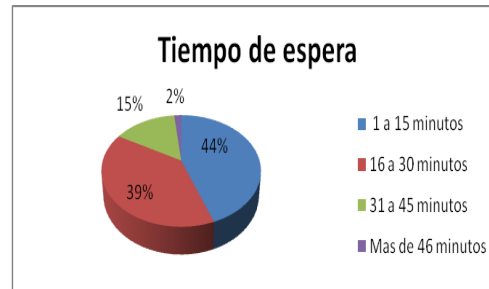
2. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

- 1 - 15 minutos ____
- 16-30 minutos ____
- 31-45 minutos ____
- Más de 46 minutos ____

Objetivo:

Conocer el tiempo promedio de espera por el usuario para ser atendido.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
1 - 15 minutos	79	44%
16-30 minutos	69	39%
31-45 minutos	27	15%
Más de 46 minutos	3	2%
Total	178	100%



Análisis:

El 44% de los entrevistados esperó de 1 a 15 minutos en ser atendido, un 39% esperó de 16 a 30 minutos, un 15% esperó de 31 a 45 minutos y solamente un 2% espero más de 46 minutos.

3. ¿Cómo califica el tiempo de atención?

- Excelente ____
- Muy bueno ____
- Bueno ____
- Regular ____
- Malo ____

Objetivo:

Identificar como el usuario cataloga el tiempo de espera en el servicio solicitado.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Excelente	9	5%
Muy bueno	49	28%
Bueno	70	39%
Regular	34	19%
Malo	16	9%
Total	178	100%



Análisis:

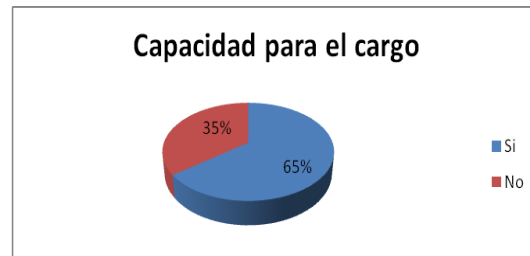
La calificación por parte de los usuarios en cuanto al tiempo que esperaron para ser atendidos es: El 5% lo califica como Excelente, el 28% como muy bueno, el 39% como Bueno, el 19% como Regular y el 9% lo califica como malo.

4. ¿Considera que el personal que le atendió está capacitado para desempeñar el cargo asignado?
 Si ____
 No ____
 Explique por qué.
-

Objetivo:

Verificar si el empleado está capacitado en el desempeño de sus funciones, según la precepción de los usuarios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	115	65%
No	63	35%
Total	178	100%



Análisis:

El 65% de los encuestados opina que la persona que le atendió está capacitado para el puesto y el 35% opinó que no.

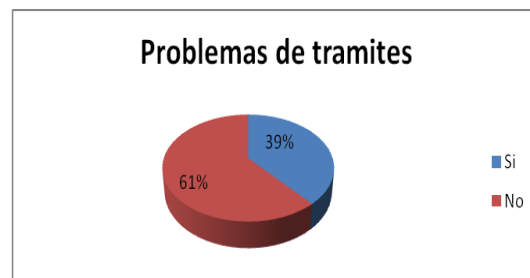
5. ¿Tuvo algún problema al momento de realizar su trámite?

Si ____
 No ____

Objetivo.

Determinar si al usuario se le presentó inconveniente al momento de realizar su trámite.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	69	39%
No	109	61%
Total	178	100%



Análisis:

El 61% de los usuarios opinó que no tuvo problemas al momento de realizar su trámite en la Alcaldía y el 39% manifestó que si tuvo problemas.

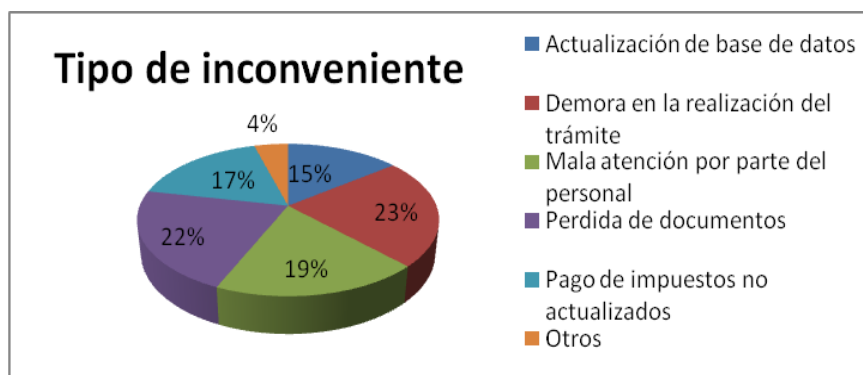
6. Si su respuesta anterior es "Si", explique qué tipo de inconveniente se le presentó.

- Actualización de base de datos_____
- Demora en la realización del tramite_____
- Mala atención por parte del personal_____
- Perdida de documentos_____
- Pago de impuestos no actualizados_____
- Otros_____

Objetivo:

Detectar los principales problemas que se le presentaron al usuario al momento de solicitar su servicio.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Actualización de base de datos	10	15%
Demora en la realización del tramite	16	23%
Mala atención por parte del personal	13	19%
Perdida de documentos	15	22%
Pago de impuestos no actualizados	12	17%
Otros	3	4%
Total	69	100%



Análisis:

El 15% de los usuarios tuvo el problema de actualización de base de datos, el 23% el problema de de demora en la realización del trámite, el 19% recibió una mala atención, el 22% se le presentó el problema de pérdida de documentos, el 17% problema de pago de impuestos no actualizados y el 4% otro tipo de problemas.

7. ¿Se le presentaron opciones para resolver su problema de manera favorable?

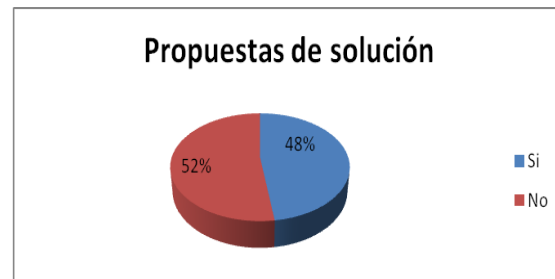
Si ____

No ____

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía cuenta con alternativas para resolver problemas y necesidades de los usuarios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	33	48%
No	36	52%
Total	69	100%



Análisis:

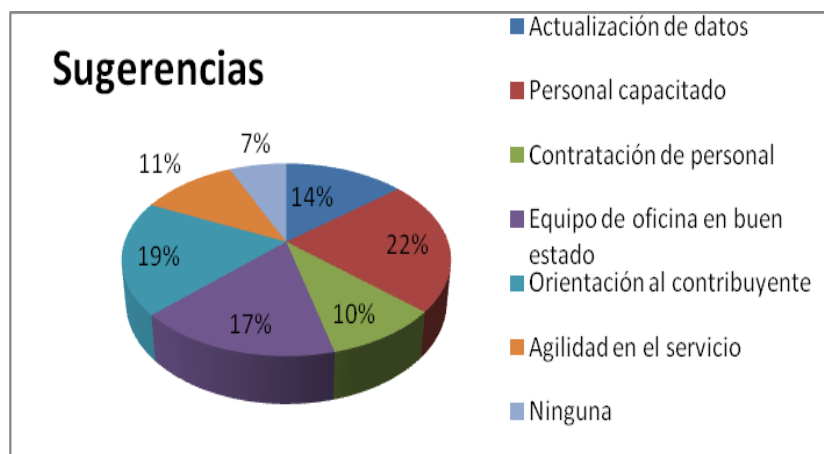
El 48% de los entrevistados manifestaron que no recibieron opciones de parte del personal para resolver su problema y el 52% dijo que sí recibió alternativas.

8. ¿Según su criterio qué sugerencias brindaría usted para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer las sugerencias que el usuario considera que ayudaría a mejorar la prestación de los servicios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Actualización de datos	25	14%
Personal capacitado	40	22%
Contratación de personal	17	10%
Equipo de oficina en buen estado	30	17%
Orientación al contribuyente	34	19%
Agilidad en el servicio	20	11%
Ninguna	12	7%
Total	178	100%



Análisis:

Dentro de las sugerencias de los usuarios para mejorar los servicios prestados tenemos que el 14% de opina que deben actualizar la base de datos, el 22% opina que deben capacitar al personal, el 10% dice que deben contratar más personal, el 17% opina que deben mejorar el equipo de oficina, el 19% que debe existir una mejor orientación al usuario, el 11% opina que debe mejorarse la agilidad en el servicio y el 7% no respondió.

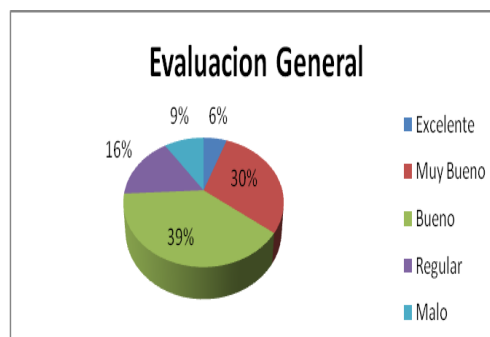
9. ¿Cómo califica los servicios brindados por la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Excelente ____
Muy Bueno ____
Bueno ____
Regular ____
Malo ____

Objetivo:

Determinar cómo califican los usuarios la prestación de servicios brindados por la Alcaldía.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Excelente	10	6%
Muy bueno	53	30%
Bueno	69	39%
Regular	29	16%
Malo	17	9%
Total	178	100%



Análisis:

El 6% de los usuarios evalúa como excelente los servicios prestados por la Alcaldía, el 30% lo califica como Muy bueno, el 39% como Bueno, el 16% como Regular y un 9% como Malo.

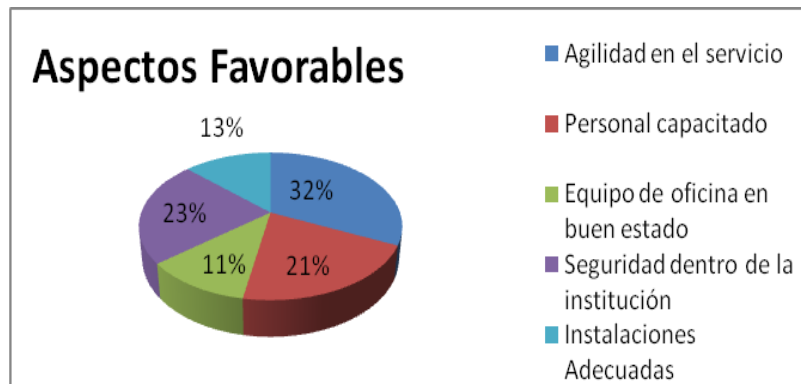
10. ¿Qué aspectos favorables puede mencionar al realizar su servicio en la Alcaldía?

- Agilidad en el servicio ____
- Personal capacitado ____
- Equipo de oficina en buen estado ____
- Seguridad dentro de la institución ____
- Instalaciones adecuadas ____

Objetivo:

Detectar los principales aspectos favorables según la percepción del usuario en los servicios brindados por la Alcaldía.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Agilidad en el servicio	57	32%
Personal capacitado	37	21%
Equipo de oficina en buen estado	20	11%
Seguridad dentro de la institución	41	23%
Instalaciones adecuadas	23	13%
Total	178	100%



Análisis:

El 32% de los usuarios notó agilidad en el servicio, el 21% dijo que el personal está capacitado, el 11% que tienen buen equipo de oficina, el 23% notó seguridad dentro de la Alcaldía y el 13% dijo que las instalaciones son adecuadas.

ANEXO 5



TABULACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD



ENCUESTA PARA JEFES DE UNIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Buenos días/Buenas tardes nosotros estamos trabajando en una investigación que servirá para elaborar una tesis para la implementación de Las Normas de calidad ISO en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, quisiéramos pedir su ayuda para contestar las siguientes preguntas, estas llevaran poco tiempo y sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Solicitamos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible ya que sus respuestas son de suma importancia para los fines del estudio.

OBJETIVO

Identificar el grado de conocimiento de los jefes de unidad acerca de los procesos y procedimientos que desarrolla la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque con base a las Norma ISO 9001/2000

INDICACIONES

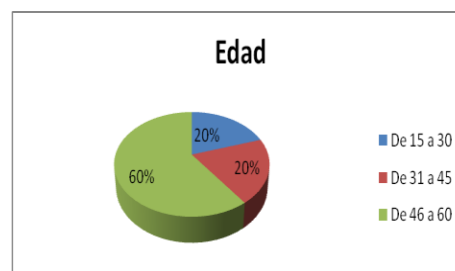
Señale con una "X" y responda con claridad de acuerdo a las preguntas que a continuación se plantean.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad _____ años

Opciones	Tabulación	Porcentaje
De 15 a 30 Años	1	20%
De 31 a 45 Años	1	20%
De 46 a 60 Años	3	60%
Total	5	100%

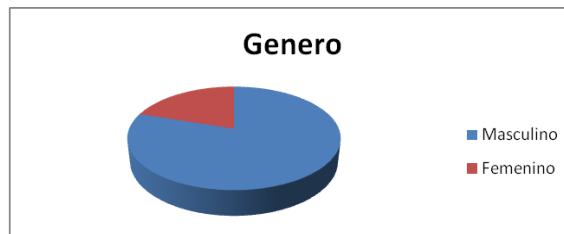


Análisis:

El 60% de los entrevistados oscilan en las edades de 46 a 60 años, el 20% entre las edades de 31 a 45 años y el restante 20% entre las edades de 15 a 30 años.

2) Sexo F____ M____

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Masculino	4	80%
Femenino	1	20%
Total	5	100%



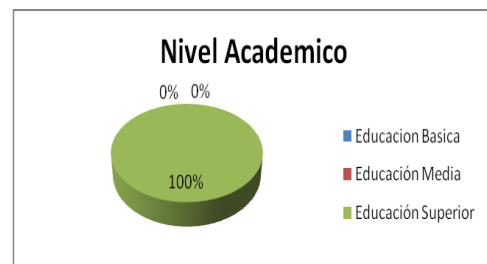
Análisis:

El 80% de los entrevistados es del sexo masculino y el 20% del sexo femenino.

3) Nivel de Estudio:

- a) Educación básica ____
- b) Educación Media ____
- c) Educación Superior ____

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Educación básica	0	0%
Educación Media	0	0%
Educación Superior	5	100%
Total	5	100%



Análisis:

El 100% de los entrevistados tienen Educación superior.

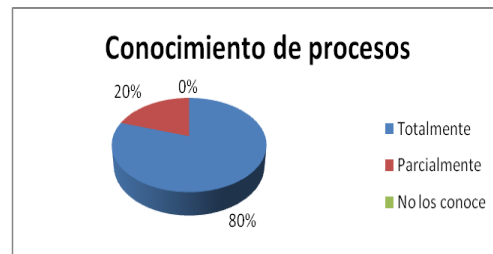
II Parte.

1. ¿Conoce cuáles son los procesos que se desarrollan en su unidad?
Totalmente____
Parcialmente____
No los conoce____

Objetivo:

Conocer si los jefes de unidad conocen los procesos que se desarrollan en su respectiva unidad.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Totalmente	4	80%
Parcialmente	1	20%
No los conoce	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

Los jefes de unidad conocen los procesos que desarrollan las unidades, el 80% los conoce totalmente y solo el 20% los conoce parcialmente.

2. ¿Existen manuales o instructivos donde se encuentran documentados los procesos que desarrolla su unidad?
Si____
No____

Objetivo:

Verificar si existen procesos escritos o documentados para el desarrollo de cada una de las unidades.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque posee Manuales e Instructivos en el cual detallan los procesos para el desarrollo de las unidades, el 100% respondió que sí.

3. ¿Están siendo aplicados actualmente los procesos de su unidad?

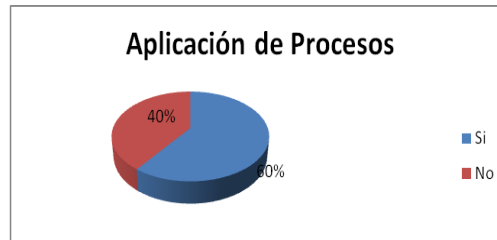
Si_____

No_____

Objetivo:

Conocer que procesos escritos son implementados actualmente por la Alcaldía.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%



Análisis:

Actualmente los procesos de las diferentes unidades de la Alcaldía son aplicados parcialmente, el 60% dijo que son aplicados pero, el 40% dijo que no.

4. ¿Según su criterio, cómo calificaría la eficiencia de los procesos que desarrolla su unidad?

Excelente_____

Buena_____

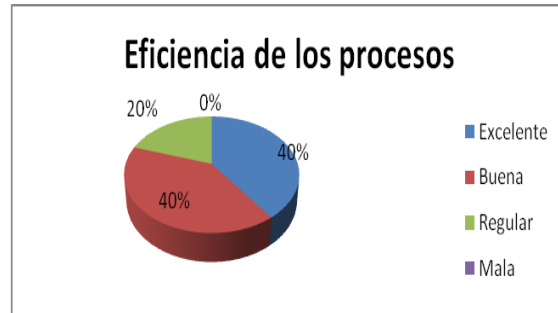
Regular_____

Mala_____

Objetivo:

Identificar cual es la evaluación aplicada por cada jefe de unidad a los procesos desarrollados.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Excelente	2	40%
Buena	2	40%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

El criterio de evaluación de la eficiencia de los procesos por los jefes de unidad se detalla de la siguiente manera: El 40% la califica como Excelente, el 40% la califica como Buena, mientras que el 20% la califica como Regular, nadie la considera mala.

5. ¿Dispone la Alcaldía para su funcionamiento con políticas y objetivos definidos?

Si _____

No _____

Objetivo:

Conocer si la Alcaldía de Ayutuxtepeque cuenta con políticas y objetivos de calidad para mejorar la prestación de sus servicios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Análisis:

El 100% de los jefes de unidad manifestaron que la Alcaldía no cuenta con políticas y objetivos definidos para el funcionamiento de las diferentes unidades.

6. ¿Considera que el Concejo Municipal de la Alcaldía está comprometido con el mejoramiento de los servicios que brinda la Alcaldía?

Si _____

No _____

Objetivo:

Determinar si el Concejo Municipal está comprometido con el mejoramiento de los servicios brindados por la Alcaldía.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Análisis:

El Concejo Municipal de la Alcaldía no está comprometido con el mejoramiento de los servicios brindados por, el 100% respondió que no.

7. ¿Con que frecuencia son actualizados los manuales que posee su unidad?

Cada 3 meses _____

Cada 6 meses _____

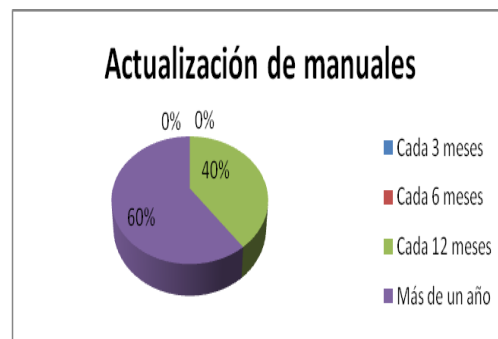
Cada 12 meses _____

Más de un año _____

Objetivo:

Verificar la frecuencia con que son actualizados los manuales o documentos que las unidades poseen.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Cada tres meses	0	0%
Cada seis meses	0	0%
Cada 12 meses	2	40%
Más de un año	3	60%
Otros	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

El periodo de tiempo que actualizan los manuales no es tan corto, El 60% opina que dicha actualización se da en más de un año y el 40% opina que se da cada 12 meses.

8. ¿Indique con que tipos de manuales cuenta su unidad?

Manual de organización (MO) _____

Manual de funciones (MF) _____

Manual de procesos y procedimientos (MP) _____

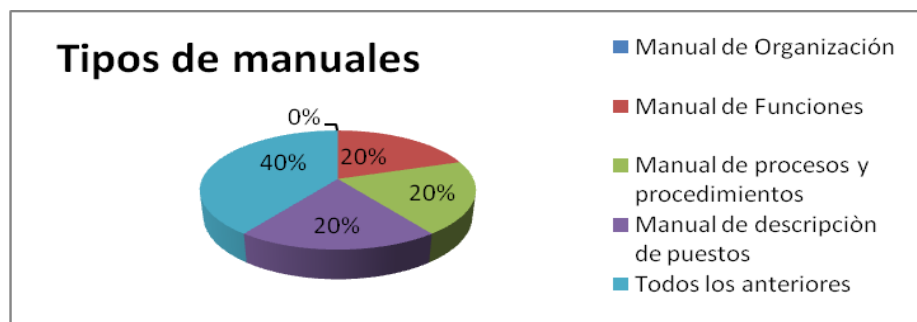
Manual de descripción de puestos (MDP) _____

Todos los anteriores _____

Objetivo:

Conocer los tipos de manuales que poseen las unidades y quien es el responsable de aprobarlos.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Manual de organización	0	0%
Manual de funciones	1	20%
Manual de procesos y procedimientos	1	20%
Manual de descripción de puestos	1	20%
Todos los anteriores	2	40%
Total	5	100%



Análisis:

El 40% opina que poseen todos los manuales, el 20% opina que solo cuenta con el manual de funciones, el 20% opina que solo cuenta con el manual de procesos y procedimientos y un restante 20% opina que cuentan con un manual de descripción de puestos.

9. ¿Tiene acceso a los manuales de su unidad?

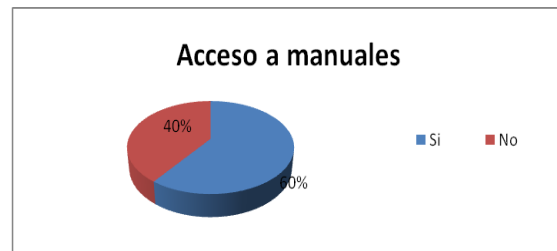
Si _____

No _____

Objetivo:

Determinar si los jefes de unidad tienen acceso a los documentos o manuales de procedimientos de cada unidad.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%



Análisis:

El 60% de los encuestados opinaron que tienen acceso a los manuales mientras que un 40% opinaron que no tienen acceso.

10. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre el Concejo Municipal y las unidades?

Si _____

No _____

Objetivo:

Determinar si existe buena relación entre las diferentes unidades y el Concejo Municipal.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Análisis:

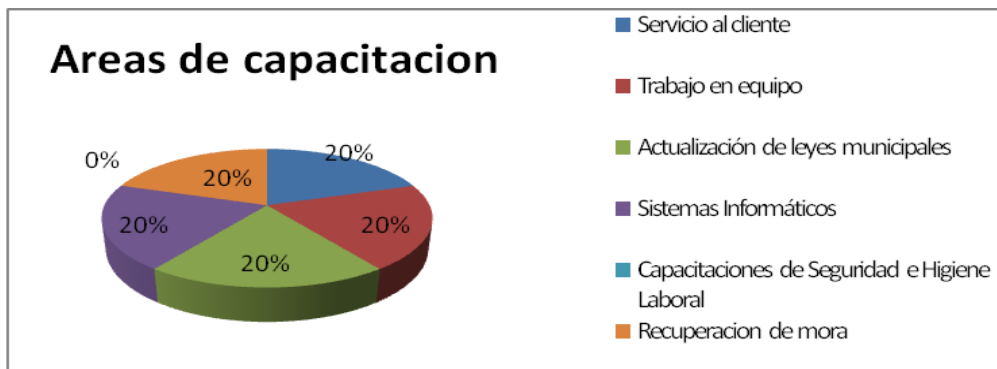
El 100% de los entrevistados opinaron que no existe una adecuada comunicación entre el Concejo Municipal y las unidades a su cargo.

11. ¿Cuáles son las áreas a las cuales se enfocan las capacitaciones que recibe el personal?
1. Servicio al cliente_____
 2. Trabajo en equipo_____
 3. Actualización de leyes municipales_____
 4. Sistemas Informáticos_____
 5. Capacitaciones de Seguridad e Higiene Laboral_____
 6. Otros_____

Objetivo:

Identificar cuáles son las principales áreas a las que se les da mayor prioridad en cuanto a capacitaciones a los empleados.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Servicio al cliente	1	20%
Trabajo en equipo	1	20%
Actualización de leyes municipales	1	20%
Sistemas Informáticos	1	20%
Capacitaciones de Seguridad e Higiene Laboral	0	0%
Otros	1	20%
Total	5	100%



Análisis:

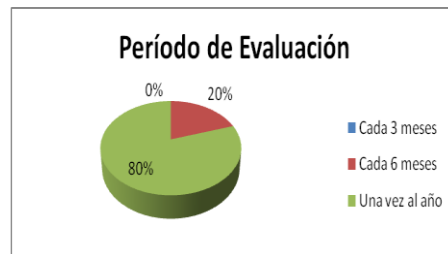
El 20% opina que las capacitaciones están enfocadas al área de servicio al cliente, el 20% cree que están enfocadas al trabajo en equipo, el 20% en la actualización de Leyes Municipales, el 20% en Sistemas informativos y el restante 20% en recuperación de mora, en Seguridad e Higiene laboral creen que no es necesario.

12. ¿Cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño del personal de su unidad?
 Cada 3 meses____
 Cada 6 meses____
 Una vez al año____

Objetivo:

Determinar el periodo de tiempo en el cual el personal bajo su cargo es evaluado en su desempeño.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	1	20%
Una vez al año	4	80%
Total	5	100%



Análisis:

El 80 % opina que la evaluación del personal de la unidad a su cargo se hace una vez al año y el 20% opina que cada seis meses.

13. ¿Se encuentra motivada la unidad en la realización de sus actividades diarias?
 Si____
 No____
 Parcialmente____

Objetivo:

Conocer el grado de motivación de la unidad con el cual desarrolla sus actividades.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	2	40%
No	1	20%
Parcialmente	2	40%
Total	5	100%



Análisis:

El 40% opina que el personal de la unidad si se encuentra motivada, el 40% opina que está parcialmente motivada y el otro 20% que no está motivada.

14. ¿Qué tipo de recursos considera más importante para brindar una atención de calidad a los usuarios?
- a. Recursos Humanos _____
 - b. Recursos Financieros _____
 - c. Recursos Materiales _____
 - d. Recursos Tecnológicos _____

Objetivo:

Determinar cuáles son los recursos esenciales y necesarios con que cuenta las unidades para brindar un servicio de calidad.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Recursos Humanos	5	100%
Recursos Financieros	0	0%
Recursos Materiales	0	0%
Recursos Tecnológicos	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

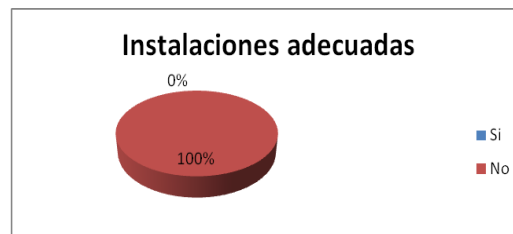
El 100% considera que el Recurso Humano es el más importante para poder brindar un servicio de calidad a los usuarios.

15. ¿Considera que las instalaciones de la Alcaldía poseen condiciones para facilitar el desarrollo de las actividades diarias?
- Si _____
- No _____

Objetivo:

Verificar si las condiciones físico ambientales que poseen las unidades son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%



Análisis:

El 100% considera que las instalaciones de la Alcaldía no posee las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades de la mejor manera.

16. ¿Cómo califica la capacidad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) para suministrar productos y materiales necesarios para que cada unidad desarrolle sus actividades?

Excelente ____

Muy Buena ____

Buena ____

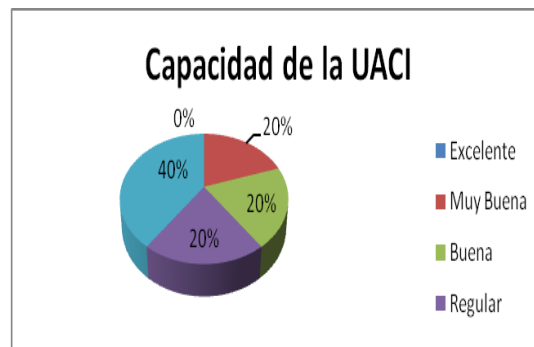
Regular ____

Mala ____

Objetivo:

Identificar la capacidad de la UACI para suministrar productos y materiales a cada una de las unidades para el desarrollo de sus actividades.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Excelente	2	40%
Muy buena	1	20%
Buena	1	20%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
Total	5	100%



Análisis:

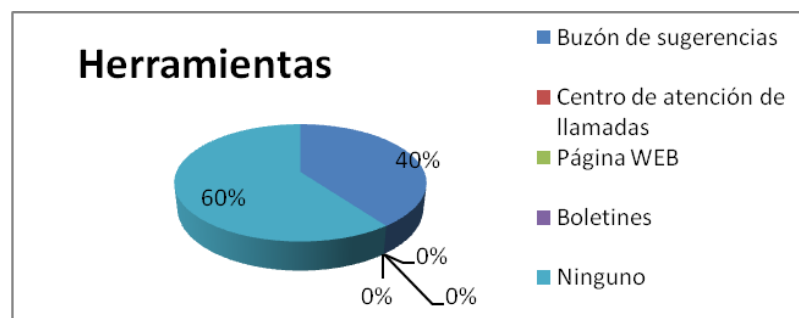
El 40% considera que la UACI tiene una excelente capacidad para suministrar productos y materiales a las unidades, el 20% la considera con una capacidad muy buena, el 20% la califica como buena, otro 20% la califica como regular pero, todos consideran que tiene capacidad.

17. ¿Qué tipo de herramientas proporciona el Concejo Municipal de la Alcaldía para conocer el grado de satisfacción de los servicios prestados a los usuarios?
- a. Buzón de sugerencias_____
 - b. Centro de atención de llamadas_____
 - c. Página WEB_____
 - d. Boletines_____
 - e. Ninguno_____
- Especifique_____

Objetivo:

Identificar las principales herramientas que presta la Alcaldía para conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Buzón de sugerencias	2	40%
Centro de atención de llamadas	0	0%
Página WEB	0	0%
Boletines	0	0%
Ninguno	3	60%
Total	5	100%



Análisis:

El 60% de los encuestados opinan que la Alcaldía no utiliza ningún medio como herramienta para conocer el grado de satisfacción del usuario, el 40% opina que se utiliza el buzón de sugerencia como única herramienta.

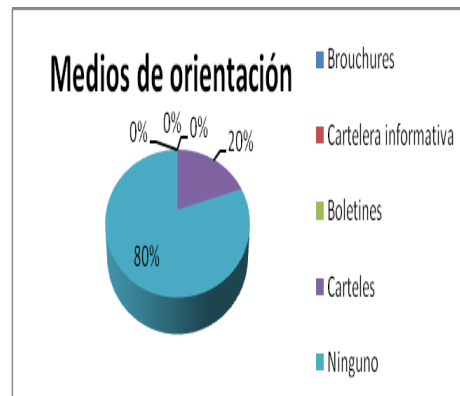
18. ¿Qué medios utiliza la Alcaldía para orientar al usuario sobre el uso de los servicios que ésta brinda?

- a. Brouchures_____
- b. Cartelera informativa _____
- c. Boletines_____
- d. Carteles_____
- e. Ninguno_____

Objetivo:

Verificar si la Alcaldía posee los medios adecuados de información de los servicios que esta brinda a los usuarios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Brouchures	0	00%
Cartelera informativa	0	0%
Boletines	0	0%
Carteles	1	20%
Ninguno	4	80%
Total	5	100%



Análisis:

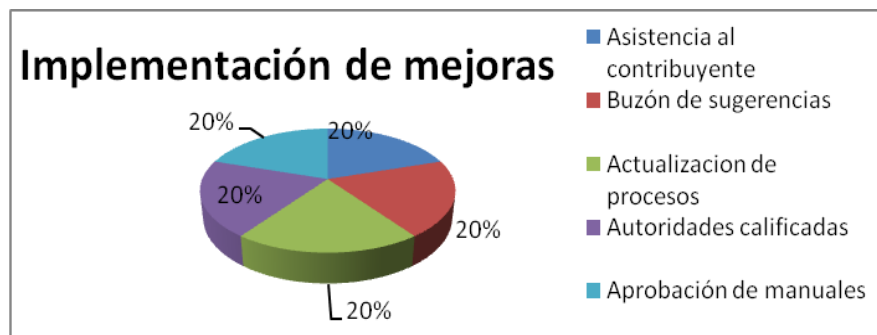
El 80% opina que la Alcaldía no utiliza ningún medio para orientar al usuario para que estos utilicen los servicios que la Alcaldía presta y el 20% opinan que utilizan los carteles.

19. ¿Qué sugerencias brindan los usuarios para mejorar el servicio en la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer cuál es la opinión del usuario en cuanto a la implementación de procedimientos que conlleven a una mejora en la prestación de los servicios.

Opciones	Tabulación	Porcentaje
Asistencia al contribuyente	1	20%
Buzón de sugerencias	1	20%
Actualización de procesos	1	20%
Autoridades calificadas	1	20%
Aprobación de manuales	1	20%
Total	5	100%



Análisis:

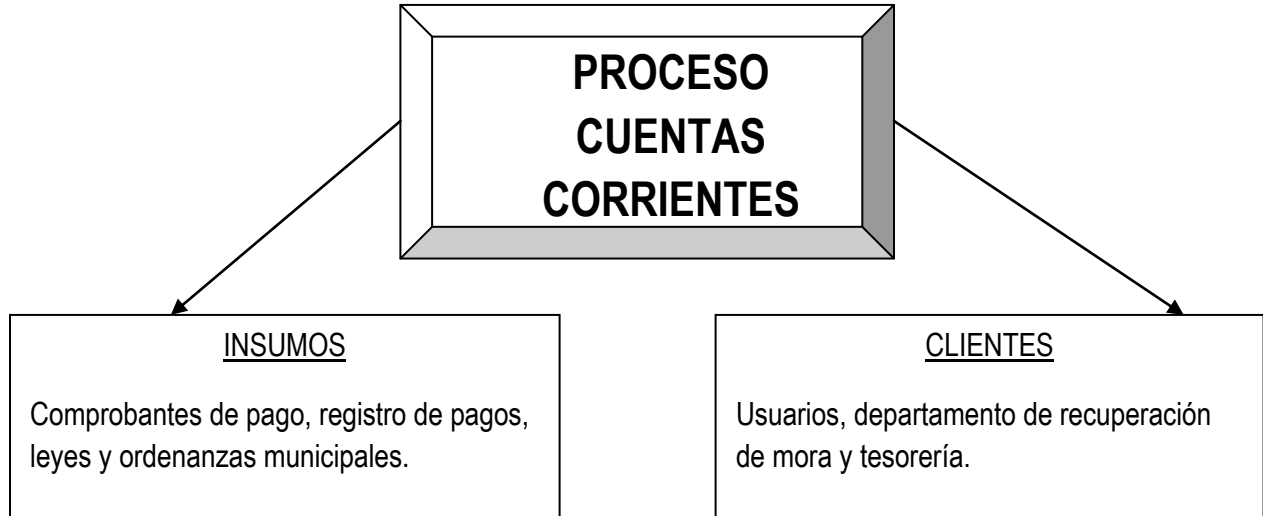
El 20% sugirió implementar Asistencia al Contribuyente, el 20% sugirió habilitar un buzón de sugerencias, un 20% sugirió Actualizar los procesos, un 20% sugirió autoridades calificadas y otro 20% sugirió la aprobación de los manuales.

ANEXO 6



DIAGRAMA DE BLOQUES PEPSU SITUACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario. ◆ Departamento de Cuentas Corrientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Código de cuenta de usuario (persona natural o jurídica). ◆ Comprobantes de pago. ◆ Registro de pagos. ◆ Leyes y Ordenanzas Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Control de pagos de tasas e impuestos. ◆ Emisión de solvencia municipal. ◆ Elaboración de avisos de cobros 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informe de ingresos obtenidos mensuales. ◆ Informe de planes de pago cancelados ◆ Reporte de usuarios en mora que pasan por proceso Judicial ◆ Estado de cuenta del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario ◆ Recuperación de mora ◆ Tesorería

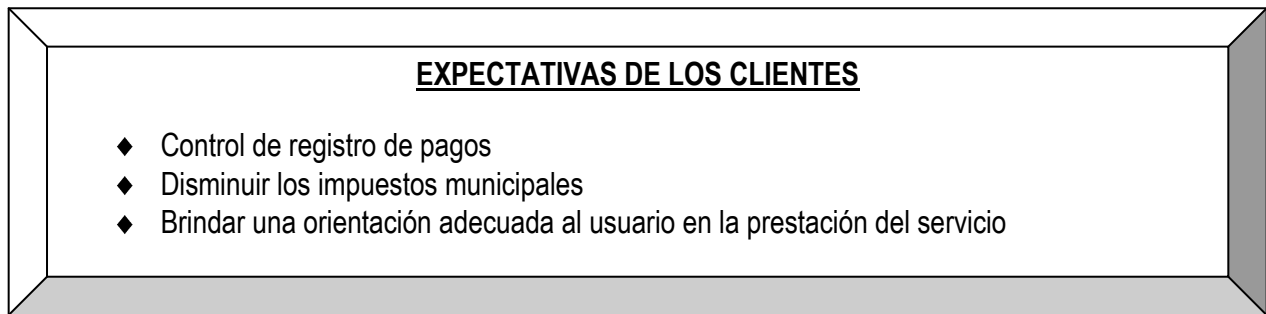
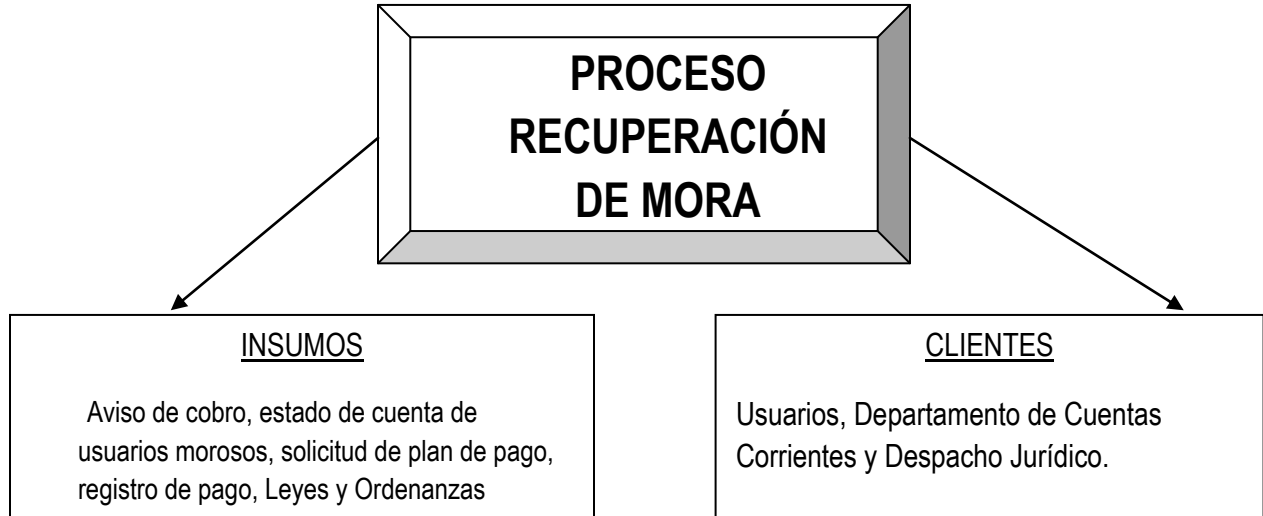


DIAGRAMA PEPSU SITUACIÓN ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario. ◆ Departamento de Cuentas Corrientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aviso de cobro. ◆ Estado de cuenta de usuarios morosos. ◆ Solicitud de plan de pagos. ◆ Leyes y Ordenanzas Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Control de pago de cuentas morosas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planes de pago ◆ Informe de ingresos obtenidos mensuales. ◆ Informe de planes de pago cancelados. ◆ Reporte de usuarios morosos que pasan a proceso judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario ◆ Cuentas Corrientes ◆ Registro Tributario. ◆ Despacho jurídico

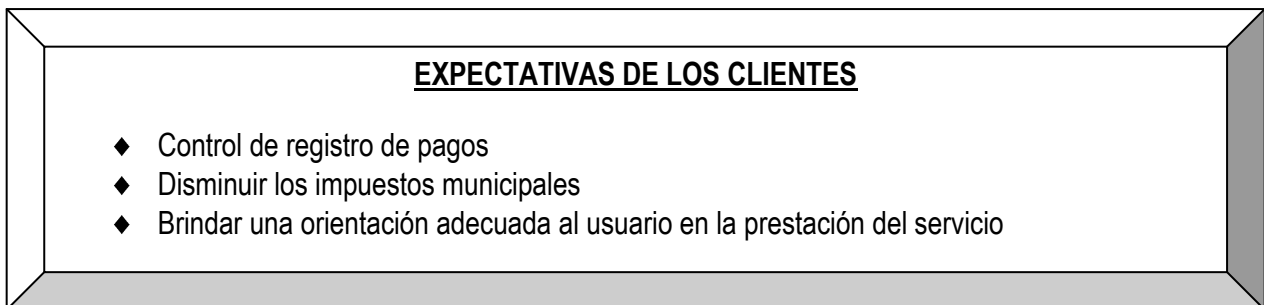
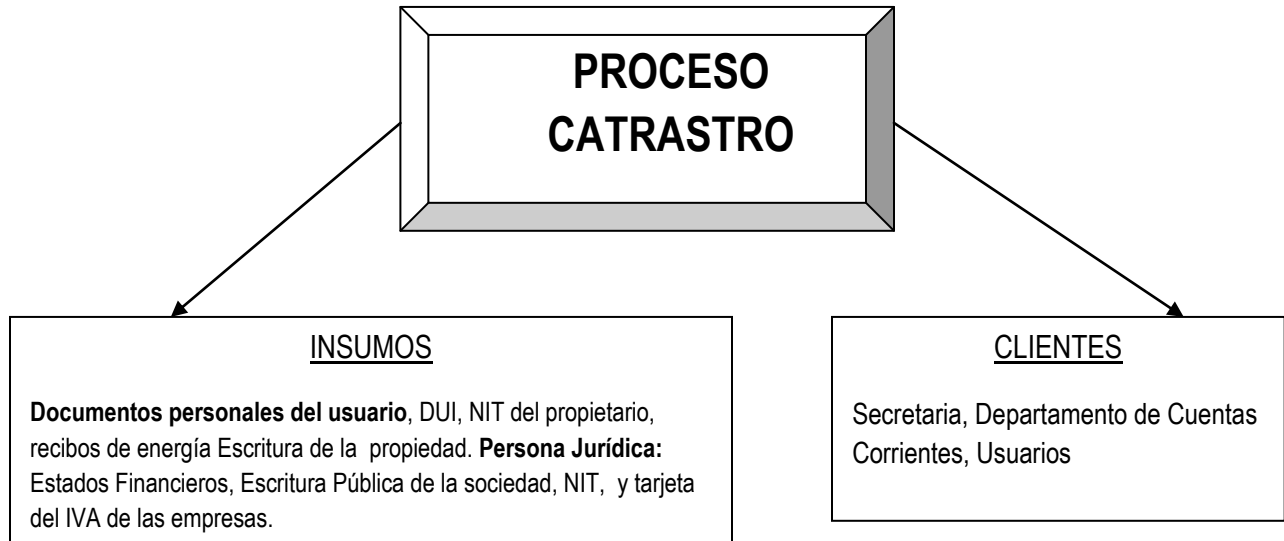
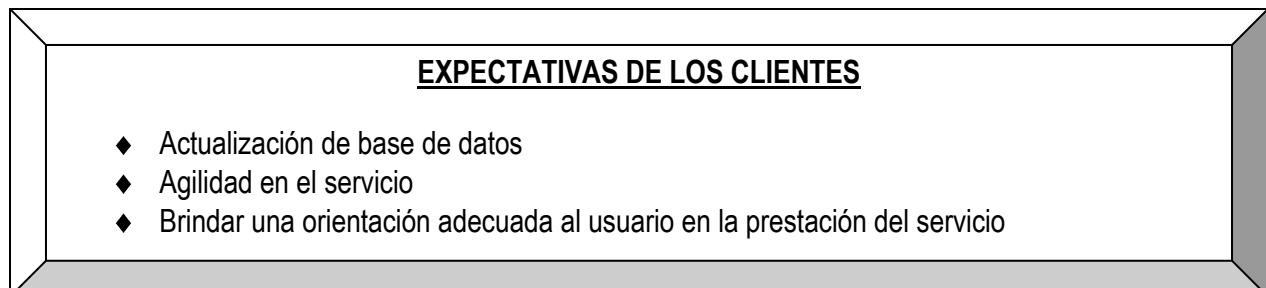


DIAGRAMA PEPSU SITUACION ACTUAL



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Documentos personales <u>Persona Natural</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ DUI y NIT del propietario ◆ Recibo de energía ◆ Escritura de la propiedad. <u>Persona Jurídica</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estados financieros ◆ Escritura pública de la sociedad. ◆ NIT y tarjeta de IVA de la empresa ◆ Formulario de inscripción. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Calificación de inmuebles ◆ Apertura de Cuenta de establecimiento ◆ Inspección para calificación de establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Calificación y resolución de inmuebles y establecimientos ◆ Informe de inspecciones realizadas a establecimientos ◆ Expedientes de usuarios. ◆ Tarjeta de control de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usuario ◆ Cuentas Corrientes ◆ secretaria



ANEXO 7



GLOSARIO

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Harold Koontz)

AMENAZAS: Tendencias negativas en los factores del ambiente externo. (Harold Koontz)

ANÁLISIS: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo. (Harold Koontz)

AUDITORÍA: Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación aplicada a la empresa, con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio, requisito fundamental es la independencia. (Normas de Calidad ISO)

AUTORIDAD: Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. (Agustín Reyes Ponce)

APRENDIZAJE: Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia. (James A. F. Stoner)

BUROCRACIA: Conjunto de normas, papeles y trámites necesarios para gestionar una actividad administrativa. (James A. F. Stoner)

CALIDAD: Percepción que el cliente tiene de un producto o servicio con el cual satisface sus necesidades. (Phillip Crosby)

CARGO: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. (Phillip Crosby)

CONTROL: Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. (J. M. Juran)

COMITÉ: Grupo de personas a las que en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información, asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones. (Harold Koontz)

COMPENSACIÓN: Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo. (Chiavenato Idalberto)

COMUNICACIÓN: Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Agustín Reyes Ponce)

CONSULTOR: Responsable junto con la gerencia, de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. (Normas de Calidad ISO)

COORDINACIÓN: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. (Harold Koontz)

COSTOS: La suma de esfuerzo y recursos que se han invertido para producir un bien o servicio. (James A. F. Stoner)

CRONOGRAMA: Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos. (Chiavenato Idalberto)

DEBILIDADES: Actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. (Harold Koontz)

DECISIÓN: Elección entre dos o más alternativas. (Roberto Villatoro Pinto)

DELEGAR: El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas. (Anzola Rojas)

DEPARTAMENTO: Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos. (Anzola Rojas)

DESCENTRALIZACIÓN: Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. (Harold Koontz)

DIAGNÓSTICO: Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. (James A. F. Stoner)

DIRECCIÓN: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial. (Harold Koontz y Heinz Wehrich)

DISEÑO: Se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación para uso humano. (Chiavenato Idalberto)

EFFECTIVIDAD: Habilidad para hacer las cosas correctas o hacer que las cosas se logren. (Magginson Leon G)

EFICIENCIA: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obtener los mayores resultados con la mínima inversión. (Harold Koontz)

EFICAZ: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. (James A. F. Stoner)

EFICACIA: Capacidad para determinar los objetivos adecuados y hacer lo indicado. (James A. F. Stoner)

EMPRESA: Entidad económica o unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios. (Agustín Reyes Ponce)

ENTORNO: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento. (Villatoro Pinto)

ESTANDAR: Es una unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia, sirve como factor de medición. (Normas de Calidad ISO)

ETICA: Es un conjunto de consideraciones que parten de valores y principios, que hacen que la persona evalúe comportamientos y procedimientos como correctos o incorrectos. (Martha Alicia Alles)

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta; significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (William J. Stanton)

GESTIÓN: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. (Normas de Calidad ISO)

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización para satisfacer al cliente. (Normas de Calidad ISO)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Es el proceso mediante el cual se obtiene y se utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. (Harold Koontz)

HIPÓTESIS: Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos. (Fernando Guerrero)

IMPUESTO: Son cargas obligatorias que las personas o empresas tienen que pagar para financiar al estado. (Código Tributario)

INICIATIVA: Idea que sirve para iniciar o hacer una actividad en la organización. (Alexis Serrano)

INMUEBLES: Todos aquellos bienes como casas o fincas que son imposibles de trasladar porque forman parte de un terreno. (Código Tributario)

ISO: (Organización Internacional de Normalización.) Conjunto de normas que garantiza a los clientes la calidad de los productos o servicios. (Normas de Calidad ISO)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o más de ellas. (Normas de Calidad ISO)

MANUALES ADMINISTRATIVOS: Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. (Normas de Calidad ISO)

MANUAL DE FUNCIONES: Contiene información válida sobre las funciones y productos departamentales de una organización. (Normas de Calidad ISO)

META: Fines hacia los que se dirige la actividad. Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. (Bruce J. Walker)

MISIÓN: Es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones. (Harold Koontz)

MOTIVACIÓN: Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. (Anzola Rojas)

NORMAS: Conjunto de reglas a las que se ajustan las conductas sociales que constituyen un orden de valores. (Normas de Calidad ISO)

NORMALIZACIÓN: Es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas. (Normas de Calidad ISO)

OBJETIVOS: Importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Se debe tratar de objetivos verificables o cuantificables, al final del periodo debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no. (Harold Koontz)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad. (Harold Koontz)

OBJETIVO PARCIAL: Propósito en términos parciales en que, de acuerdo a su necesidad, puede subdividirse un Objetivo general para alcanzarlo. (Harold Koontz)

OPORTUNIDADES: Tendencias positivas en los factores del ambiente externo. (Harold Koontz)

OPTIMIZAR: Buscar la mejor manera de realizar una actividad. (Normas de Calidad ISO)

ORGANIZACIÓN: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. (Chiavenato Idalberto)

ORGANIGRAMA: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos. (Harold Koontz)

PERCEPCIÓN. Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones personales con el fin de darle un sentido al entorno. (Stephen P. Robbins)

PLAN ESTRATÉGICO: Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados. (Harold Koontz)

PLANEACION: Selección de misión y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. (Anzola Rojas)

POLÍTICAS: Son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. (Anzola Rojas)

PRESUPUESTO: Es un documento que indica la cantidad que la empresa necesitará o con lo que cuenta para desarrollar a cabo una actividad. (Anzola Rojas)

PROCEDIMIENTO: Es una secuencia de actividades perfectamente relacionadas que observan en orden cronológico, tomando en cuenta el tiempo, esfuerzo y costo. (Normas de Calidad ISO)

PROCESO: Combinación única de máquinas, herramientas, métodos, materiales y personas que logran una producción de bienes o servicios. (J. M. Juran)

REINGENIERIA: Proceso en el cual una empresa reinventa todos los procesos que efectúa a nivel interno y externo, de tal forma que los métodos anteriores se transformen en su totalidad. (Stephen P. Robbins)

REINGENIERÍA DE PROCESOS: Reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y como estructurar la organización si se comenzara desde cero. (Stephen P. Robbins)

REGLAS: Son normas de lo que se debe o no se debe hacer y son inflexibles. (Anzola Rojas)

RESPONSABILIDAD: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados. (Normas de Calidad ISO)

SATISFACCION: Se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, es el resultado ya experimentado. (Normas de Calidad ISO)

SISTEMA: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. (Chiavenato Idalberto)

SISTEMA DE CALIDAD: Es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones, exigencias de mercado o clientes. (Philip Crosby)

TASAS: Es el precio que se paga por la prestación de un servicio. (Código Municipal)

TRANSECCIONAL: Es la unidad de análisis observada en un solo punto en el tiempo, se utilizan en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables. (Fernando Guerrero)

UNIDAD DE MANDO: Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor. (Henry Fayol)

VALORES: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona. (Alexis Serrano)

VISIÓN: Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. (Harold Koontz)

ANEXO 8



SIGLAS

SIGLAS

AENOR: Asociación Española de normalización y Certificación

ASME: Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.

CAESS: Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador.

CNR: Centro Nacional de Registro.

COMURES: Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos.

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

FMLN: Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

FODES: Fondo para el Desarrollo Económico y social.

FOVIAL: Fondo de Conservación Vial.

GOES: Gobierno de El Salvador.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normalización Tecnológico.

ISDEM: Instituto Salvadoreño de Desarrollo de Empresas Municipales.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

JUSE: Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

LACAP: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

MIDES: Manejo integral de Desechos Sólidos.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

OTIDAR: Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento.

PEPSU: Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Usuarios.

RNPN: Registro Nacional de Personas Naturales.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.