

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO
DE LA UNIÓN."**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Marconi Funes Dolores Jeannette

Rogel Hernández Karla Yesenia

Sánchez Pacheco Claudia Julissa

Para Optar el Grado de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia M. Muñoz Vela

Decano de la Facultad

de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad

de Ciencias Económicas : Lic. José Ciríaco Gutiérrez

Asesor : Lic. Eduardo A. Delgado Ayala

Tribunal Examinador : Lic. Eduardo A. Delgado Ayala

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Mario Adalberto Machón

Noviembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi **Padre Celestial** por haberme permitido finalizar mi carrera profesional.

De manera especial a mi madre Lucia Margarita por su amor y apoyo en todo momento de mi vida.

A mis hermanos con mucho cariño.

Y a mi esposo Ricardo por su amor, comprensión y apoyo.

A mis compañeras de Tesis y asesor.

Dolores Jeannette.

Agradezco a **DIOS TODOPODEROSO** por haberme permitido culminar mi carrera.

A mi madre Bessy y mi abuelo Víctor Manuel por su apoyo incondicional.

A mi esposo Walter Mauricio por su apoyo, comprensión y paciencia.

A mis hermanas por sus consejos.

A mis compañeras.

A mis maestros y asesor de Tesis por su orientación.

Karla Yesenia.

Agradezco a **DIOS TODOPODEROSO** por ayudarme a culminar mi carrera, dándome fuerzas para lograrlo.

A mi madre por ayudarme siempre en todos los aspectos de mi vida, a mis hermanos Cristhian y Víctor por su apoyo y comprensión cuando más lo necesite, a mis compañeras de Tesis y asesor por su orientación.

Claudia Julissa.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.	
A- GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA	1
1-ANTECEDENTES	1
2-DEFINICIONES	3
a-Alcaldía	3
b-Municipio	3
3-MISIÓN	4
4-VISIÓN	4
5-OBJETIVOS	4
6-SERVICIOS QUE PRESTAN	5
7-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
8-ÁREA ADMINISTRATIVA	10
9-RECURSOS	11
a- Recursos Humanos	11
b- Recursos Financieros	11
c- Recursos Técnicos	12

10-MARCO LEGAL	12
a-Leyes generales	12
b-Leyes municipales	13
c-Reglamentos	14
B- GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE CALIDAD	15
1-CALIDAD	15
a-Antecedentes de la calidad	15
b-Definición	16
c-Importancia	16
d-Característica de la calidad	17
e-Elementos de la calidad	17
2- MODELOS DE CALIDAD	18
a-Método de Deming	18
los catorce puntos para aplicar la	
calidad	19
b-Método de Crosby	23
3- APLICACIONES DE LA CALIDAD	25
a-Preparación del escenario	
para la calidad	25

C- LA ADMINISTRACIÓN Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	29
1-ADMINISTRACIÓN	29
a-Definición de administración	30
b-Importancia de la administración	30
2-PROCESO ADMINISTRATIVO	30
a-Planeación	31
b-Organización	31
c-Integración de personal	32
d-Dirección	32
e-Control	32
3-IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	33
4-SERVICIO AL CLIENTE	34
a-Definición de servicio	35
b-Clasificación de servicio	35
c-Definición de cliente	36
d-Clasificación de cliente	36
5-CALIDAD EN EL SERVICIO	37
a-Definición de la calidad en el servicio	37
b-Importancia de la calidad en el servicio	38

c-Elementos de la calidad en el servicio	38
6-EXCELENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	40

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

A- MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	41
1-OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	41
2-MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
3-TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
4-FUENTES DE DATOS	42
5-TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	43
a- La entrevista	43
b- La encuesta	44
c- Instrumentos para la recopilación de información	45
6-DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y SU RESPECTIVA MUESTRA POBLACIONAL	46
7-TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS	48
8-ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	88

B- DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	92
1-OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	92
2-UNIDADES ADMINISTRATIVAS	92
3-RECURSOS	93
4-PROCESOS	94
5-MOTIVACIÓN	95
6-CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	95
C-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
1-CONCLUSIONES	96
2- RECOMENDACIONES	97
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.	
A-DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	99
B-JUSTIFICACIÓN	100
C-MISIÓN	101
D-VISIÓN	101
E-OBJETIVOS DEL MODELO DE CALIDAD	102
1-OBJETIVO GENERAL	102
2-OBJETIVOS ESPECÍFICOS	102

F-IMPORTANCIA	103
G-DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD	104
1-ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD	104
2-MANUAL DE FUNCIONES	106
3-DETERMINACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA	110
a-Actitudes de los empleados	111
b-Percepciones de los usuarios	111
4-POLÍTICA DE CALIDAD	112
5-ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD	113
6-APLICACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD	114
a- Planear	116
b- Hacer	120
c- Verificar	121
d- Actuar	121
H- VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DEL MODELO	121
I- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	122
J- MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
GLOSARIO	
ANEXOS	

RESUMEN

En El Salvador las Alcaldías desempeñan un papel importante para la población, pues las actividades que realizan son indispensables para el desarrollo socio económico del municipio al cual representan, por ello es necesario que los servicios que brindan las Alcaldías sean de calidad, ya que la calidad ha tomado mayor importancia con el transcurso de los años.

En el orden de las ideas anteriores la presente investigación se elaboró con el objetivo de diseñar un modelo de calidad aplicable al área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, para mejorar la prestación de los servicios que ofrece a la comunidad.

Aplicando el Modelo de Calidad se mejorarán los procesos y los servicios que presta la alcaldía ya que se propone reducir el tiempo de realización de los tramites y capacitar a los empleados para que realicen su trabajo sin demoras y con eficiencia.

El método utilizado para la investigación fue el inductivo que es un modelo de razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto de estudio.

Para diseñar el Modelo de Calidad se procedió realizando un diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía del municipio de Santa Rosa de lima, para lo cual se elaboraron encuestas dirigidas tanto a los empleados como a los usuarios de la Alcaldía.

La encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía se dirigió al Concejo Municipal y a los empleados de las áreas de Sindicatura, Secretaria, Auditoría, Jurídico, Despacho Municipal, Contabilidad, Tesorería, Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Registro y Control tributario, Catastro, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora. En términos generales el objetivo del diagnóstico fue obtener información real sobre la calidad en la prestación de servicios por parte de la Alcaldía de Santa Rosa de Lima.

Del diagnóstico realizado, los resultados obtenidos de los usuarios fueron que éstos no están satisfechos con los servicios que proporciona la Alcaldía. Con respecto a los empleados de la Alcaldía éstos afirman tener conocimientos de la calidad pero en el desempeño de sus tareas no lo aplican, pero si demuestran interés por la aplicación del modelo.

Del estudio se concluyó que los empleados realizan deficientemente sus tareas, también que la Alcaldía no cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para hacer más eficiente el desempeño de los empleados, además no cuentan con programas de capacitación y motivación para los empleados.

Con la aplicación del Modelo, en la Alcaldía se logrará mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la población, así como también los conocimientos y el desempeño de los empleados que laboran en el área administrativa de la Alcaldía.

INTRODUCCIÓN

La calidad ha venido evolucionando en el transcurso del tiempo, anteriormente la forma más común del control de calidad era la inspección que realizaba la persona que adquiría el producto o servicio, pero hoy en día existen varios enfoques sobre la calidad, en este caso haremos énfasis en el Modelo de Calidad del Doctor Walter Edwards Deming, el cual establece que los productos o servicios deben poseer cero defectos o menos variaciones.

La calidad en todas las organizaciones es de gran importancia ya que puede aplicarse a los procesos y a los productos o servicios en si, para crear un cambio en las instituciones, en este caso en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, proyectando una nueva imagen a través de la prestación de servicios con calidad.

La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima ha sido administrada durante los últimos tres periodos por una misma institución política, pero en las elecciones recién

pasadas esto cambió; y la actual administración considera que es preciso realizar modificaciones para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía.

Como respuesta a estas proyecciones se ha diseñado este documento con el cual se pretende mejorar la calidad en la prestación de servicios.

El capítulo I, contiene las generalidades de la Alcaldía y del municipio de Santa Rosa de Lima, además información teórica sobre los Modelos de Calidad, la Administración y la prestación de servicios.

En el capítulo II, se realizó una investigación de campo para determinar la situación actual de la Alcaldía, así como también del Municipio de Santa Rosa de Lima.

Consecuentemente, en el capítulo III se diseñó la propuesta de un Modelo de Calidad en el área administrativa para la Prestación de Servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.

A- GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.

1- ANTECEDENTES.

La ciudad de Santa Rosa de Lima está ubicada geográficamente, en la zona noreste del departamento de La Unión; a 16 Km. de la frontera con honduras " El Amatillo", a 58 Km. de la ciudad de La Unión, a 178 Km. de la ciudad capital y a 40 Km. de la ciudad de San Miguel; su extensión territorial es de 128.5 Km. cuadrados. De los cuales 3 corresponden al área urbana y 125.5 al área rural de la ciudad. (Ver Anexo N° 1)

"El primer nombramiento a Alcalde en Santa Rosa de Lima se dio en el año de 1,757 y fue otorgado al señor Manuel Díaz; el 25 de febrero de 1,857 Santa Rosa de Lima obtuvo su titulo de villa y 26 años más tarde se constituyó como

ciudad pasando a formar parte del departamento de La Unión."^{1/}

Santa Rosa de Lima está compuesta por once cantones, los cuales son: Copetillo, San Sebastián, La Chorrera, Pasaquinita, El Algodón, Los Mojones, Las Cañas, Tulima, Cerro Pelón, El Limón y Santa Clara.

Acercándonos a la actualidad, en la década de 1,970 Santa Rosa de Lima sufrió una gran disminución en sus actividades comerciales como efecto de la emigración de sus pobladores hacia otros países; poco a poco éstas fueron aumentando, debido mayormente a las remesas que recibían del extranjero, llegando a sobrepasar la importancia que tenía el comercio anteriormente, convirtiéndose así en la segunda ciudad más importante del departamento de La Unión.

Hoy en día Santa Rosa de Lima es una de las ciudades con mayor auge comercial sobre todo de productos procedentes de Honduras y Nicaragua, debido a la cercanía de sus fronteras; esto da como resultado mayores actividades para

^{1/} Según registros que maneja la actual administración de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión.

la alcaldía, la cual actualmente cuenta con 88 empleados y un "fondo municipal de \$41,142.86."^{2/}

2-DEFINICIONES.

La investigación se realizará en la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Lima, por lo cual es preciso definir el significado de estos términos.

a-Alcaldía.

"Territorio de la jurisdicción u oficina donde tiene su despacho o ejerce sus funciones el alcalde."^{3/}

b- Municipio.

"Es la unidad política y administrativa primaria dentro del Estado salvadoreño, lo que significa que al Municipio es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de sus soluciones."^{4/}

^{2/} *Ibíd.*

^{3/} Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano 1, Editorial Océano, España, 2001.

^{4/} Constitución Explicada, 6ª edición, FESPAD ediciones, Republica de El Salvador, 2001. Art. 202
Pág. 141

3-MISIÓN.

"Somos una entidad gubernamental, dedicada a la prestación de servicios en beneficio del municipio de Santa Rosa de Lima, buscando el desarrollo económico, político, social y cultural de nuestra comunidad."^{5/}

4-VISIÓN.

"Convertirnos en un modelo de administración excelente para los demás gobiernos municipales y sobre todo para el municipio de Santa Rosa de Lima."^{6/}

5- OBJETIVOS.

- "Administrar en forma transparente la Alcaldía y gestionar proyectos de ayuda para el desarrollo del municipio en el periodo 2003-2006.
- Aplicar un sistema de impuestos más justo y equitativo.
- Convertir a Santa Rosa de Lima en un municipio más ordenado, recreativo, seguro y participativo para lograr un desarrollo sostenible."^{7/}

^{5/} Carlos Ernesto Silva, Secretario de la Alcaldía, Tel. 641-2655.

^{6/} *Ibíd.*

^{7/} *Ibíd.*

6-SERVICIOS QUE PRESTAN.

“Los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima se clasifican en internos y externos”^{8/}

SERVICIOS INTERNOS:

- **Registro del estado familiar y ciudadano**

En esta unidad se realiza la extensión de certificaciones de nacimiento, matrimonio, divorcio, defunción y otros enmarcados en el ejercicio de los derechos civiles de las personas.

- **Registro y control tributario**

Esta unidad maneja un sistema de información territorial, de catastro inmobiliario rústico y urbano, además en esta se realiza el cobro de impuestos, cuentas corrientes y solvencias municipales.

- **Catastro**

En esta unidad se maneja el inventario de la totalidad de Empresas que operan en el municipio y los inmuebles

^{8/} Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Municipalidad de Santa Rosa de Lima, 2002.

correspondientes, el registro de nuevas empresas, nuevos inmuebles y la actualización de los ya existentes debido a trasposos, ventas, desmembraciones y otros motivos.

- **Cuentas corrientes**

Esta unidad controla y tramita el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto de sus tributos, conforme a la Ordenanza de Tasas y la Ley de Impuestos Municipales, además determinan los impuestos y/o tarifas a pagar por los contribuyentes.

SERVICIOS EXTERNOS:

- **Alumbrado Público**

Esta sección se encarga de velar porque las calles y avenidas de la ciudad cuenten con el servicio de alumbrado público y cubrir en el menor tiempo posible las deficiencias del mismo, además llevan un control de las herramientas, materiales y equipo de trabajo.

- **Aseo Público**

Esta sección se encarga del barrido de las calles, la recolección de los desechos sólidos y su traslado al crematorio municipal.

- **Cementerio**

Esta sección mantiene un inventario de los puestos de enterramiento, verifica los recibos de derecho de enterramiento y uso de cementerio, etc.

- **Rastro y tiangué**

Esta sección administra el funcionamiento del rastro municipal, así como también la distribución de carnes en la zona verificando su procedencia, para garantizar la comercialización de los productos de ganadería y velar por la buena salud de quienes los consumen.

- **Mercado**

Esta sección lleva el control de los arrendamientos de los diferentes puestos y locales, velar porque se mantenga el orden, vigilancia y aseo de los mercados, además recaudan los tributos que deben pagar los arrendatarios.

- **Parque**

Esta sección vela por el buen funcionamiento de los parques, jardines, zonas verdes y otros lugares públicos.

- **Relleno Sanitario**

Esta sección es la encargada de verificar el trato que se le da a la basura para garantizar la salud de la población.

- **Mantenimiento Vial, Rural y Urbano**

Esta sección debe velar porque las calles y caminos municipales se encuentren en condiciones óptimas y colaborar con el Ministerio de Obras Públicas en el desarrollo de proyectos de mejoramiento vial.

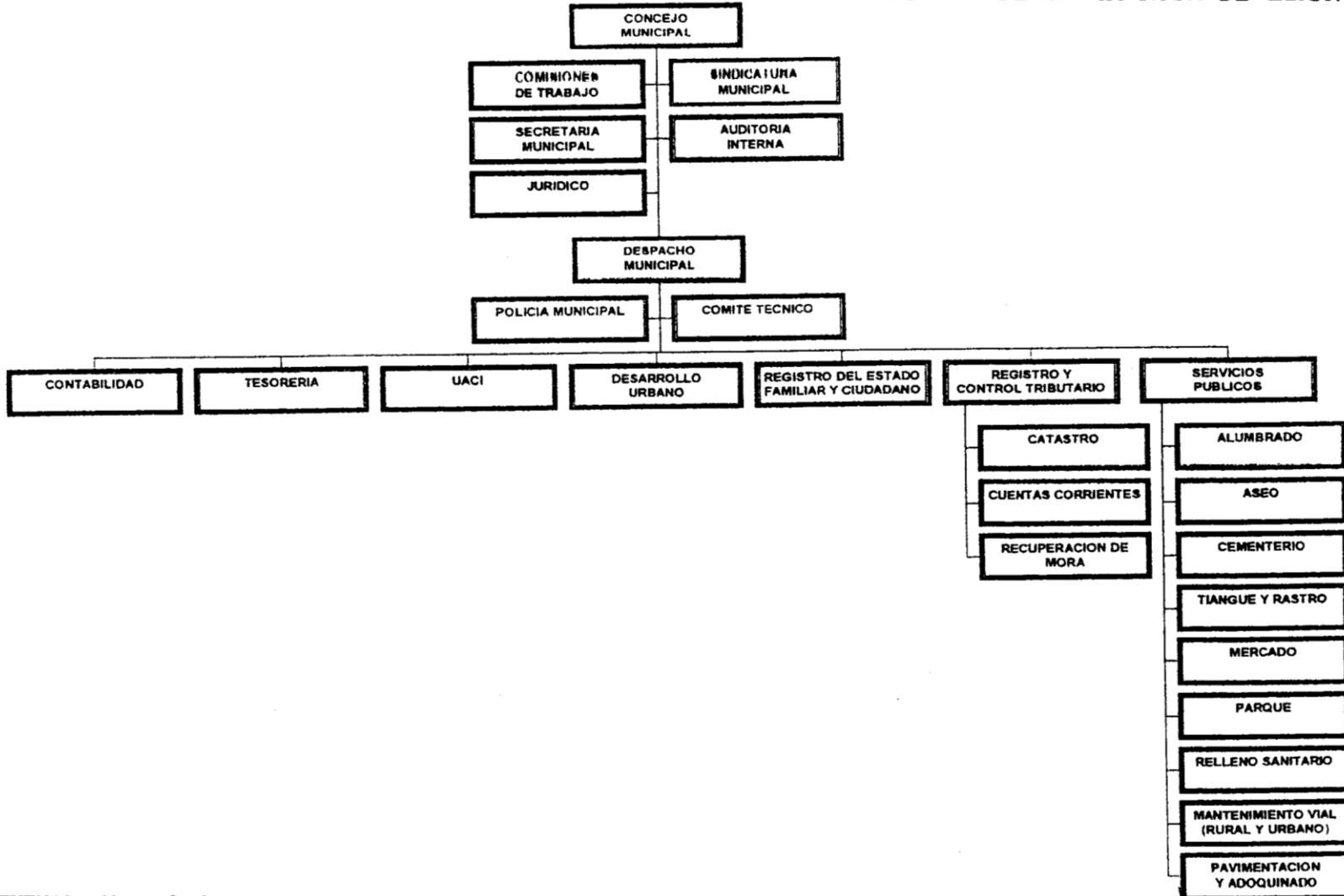
- **Pavimentación y Adoquinado**

Esta sección se encarga de verificar el estado de las calles y avenidas, así como también de gestionar su pronta reparación.

A continuación se presenta la Estructura Organizativa de la actual administración de la Alcaldía de Santa Rosa de Lima.

FIGURA N° 1

7- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.



FUENTE: Manual de Organizaciones y Funciones y Descriptor de Puestos de la Municipalidad de Santa rosa de Lima

8-ÁREA ADMINISTRATIVA.

Las principales unidades del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima son:

- Concejo Municipal
- Sindicatura Municipal
- Secretaría municipal
- Auditoría Interna
- Jurídico
- Despacho Municipal
- Contabilidad
- Tesorería
- Registro del Estado Familiar y Ciudadano
- Registro y control tributario
- Catastro
- Cuentas Corrientes
- Recuperación de Mora.

9-RECURSOS.

"Los principales recursos que necesita la Alcaldía para su funcionamiento son los humanos, financieros y técnicos."^{9/}

a- Recursos Humanos.

La Alcaldía municipal de Santa Rosa de Lima cuenta con ochenta y ocho empleados, desde el alcalde hasta los obreros que trabajan para ésta, con el objetivo de atender las demandas de la población.

b- Recursos Financieros.

La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima cuenta con las siguientes fuentes financieras:

- Fondos Municipales
- Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES)
- Ingresos del Municipio
- Fondo del 5% de Fiestas Patronales
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)
- Subsidios y Otros.

^{9/} Carlos Ernesto Silva, Secretario de la Alcaldía, Tel. 641-2655.

c-Recursos Técnicos.

La Alcaldía cuenta con un Manual de Organización y Funciones y Descriptor de puestos de la municipalidad de Santa Rosa de Lima, además se basan en reglamentos y ordenanzas municipales.

10-MARCO LEGAL.

Constitución de la Republica de El Salvador (año 1983)

En lo que respecta a municipalidades, la segunda sección del "Capítulo VI gobierno local" de la constitución, desde él artículo 202 hasta el artículo 207 hace referencia al funcionamiento de las mismas.

a- Leyes Generales.

Las Leyes Generales utilizadas por la Alcaldía son:

1) Ley del Nombre.

Es la ley que rige los nombres que pueden ser utilizados por las personas en nuestro país.

b- Leyes Municipales.

Las Leyes Municipales que utiliza la Alcaldía son:

1) Ley Tributaria Municipal.

En esta ley se plantea lo que las municipalidades pueden hacer:

- Cobro de tributos
- Impuestos
- Tasas de servicios
- Contribuciones especiales
- Sancionar el incumplimiento tributario
- Aplicar intereses moratorios y multas.

2) Código Municipal.

Esta ley desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de las municipalidades.

3) Decretos y Ordenanzas Municipales.

Los concejos municipales pueden crear sus propios decretos y ordenanzas municipales, con relación a los principales problemas y necesidades del municipio al cual representan.

4)Acuerdos Municipales.

Estos instrumentos jurídicos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del concejo municipal.

c- Reglamentos.

Los Reglamentos utilizados son:

1)Reglamento Interno.

Éste es creado por el concejo municipal para normar, disponer y mandar el régimen interno de la municipalidad.

2)Reglamento de Mercado.

Este es creado por cada concejo municipal de acuerdo a las necesidades comerciales del municipio.

B- GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE CALIDAD.

1- CALIDAD.

a- Antecedentes de la calidad.

La búsqueda de la calidad en los productos ha existido siempre. "Antiguamente los productos se elaboraban a partir de materiales no estándar, con métodos que tampoco eran estándar, el resultado de eso eran productos de calidad muy variable y la forma más común del control de la calidad era la inspección que realizaba el comprador."^{10/}

Desde entonces la calidad ha venido evolucionando, pero fue hasta principios de este siglo que Frederick Taylor desarrolló su sistema de Administración Científica, el cual hacía énfasis en la productividad a expensas de la calidad. Después surgieron otros como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum y Philip Crosby, a los cuales ahora se les conoce como los pioneros de la calidad. Ellos empezaron a elaborar una metodología para el control e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas especiales para incrementar la calidad.

^{10/} Omachonu, Vicent K, Principios de la Calidad Total, Editorial Diana, México 1995. Pág. 6-7.

Actualmente las empresas se están concienciando de la importancia de la calidad e intentan emular los éxitos conseguidos por los sistemas japoneses de calidad total.

b-Definición.

"Totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades."^{11/}

c-Importancia.

La calidad es de suma importancia dentro de las organizaciones que desean realizar cambios significativos en los productos o servicios que ofrecen, ya que esta constituye un factor determinante en el momento en que el cliente o usuario recibe un producto o servicio, de hecho es el cliente quien juzga la calidad es por ello que toda organización debe orientarse a brindar un servicio excelente, satisfaciendo las necesidades que los usuarios exigen.

^{11/} Oaklan John S. Administración por Calidad Total, Editorial Continental, México, 1999.

d- Característica de la calidad.

Es la que el cliente busca al momento de adquirir un artículo o servicio, procurando satisfacer una determinada necesidad, en el sentido que posea buena calidad y excelencia en el servicio, de tal manera que satisfagan continuamente las necesidades explícitas del cliente.

e- Elementos de la calidad.

Las organizaciones deben contar con una guía de elementos que faciliten la aplicación de la calidad en los servicios que ofrecen al usuario.

Los elementos a considerar son:

1. Realizar el trabajo satisfactoriamente
2. Atender con amabilidad y cortesía
3. Generar confianza en el usuario
4. Trabajar para el usuario
5. Aprender y crecer en el trabajo
6. Demostrar interés en la satisfacción del usuario
7. Proyectar una imagen de servicio
8. Dar prioridad a la atención al usuario

2- MODELO DE CALIDAD.

a- Método de Deming.

Deming es el más reconocido de los primeros precursores de la creación de un control de calidad, él afirma que no es suficiente tan solo resolver problemas grandes o pequeños; pues la misión de la gerencia es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Su método se basa en la estrategia de calidad, nueva filosofía y el control estadístico. Se obtienen mejoras en la calidad, los costos disminuyen debido a que se reduce el número de procedimientos, existen menos errores, menos demoras y obstáculos; hay una mayor utilización de las máquinas, del tiempo y materiales y por consiguiente la productividad mejora.

No obstante para Deming, el modelo de calidad consiste en: planear, hacer, verificar y actuar, por lo tanto el proceso del mejoramiento de la calidad es de carácter continuo.

“ La etapa de planear requiere la definición del problema, la recolección y análisis de algunos datos, la búsqueda de posibles soluciones, la evaluación de soluciones y una recomendación para la acción, la etapa de hacer consiste en la implementación de ese plan. El plan se pone en práctica con carácter de prueba, esto se puede llevar a cabo en un ambiente controlado y en pequeña escala, recopilando los datos obtenidos en esa experiencia. En la etapa de verificar se analiza los resultados obtenidos en la etapa de hacer con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos deseados. A partir de ese análisis se pone en marcha la fase de actuar. Si los resultados son positivos, se procede entonces a repetir el proceso del mejoramiento en todos los frentes. Si los resultados son negativos, se regresa a la etapa de planear y el ciclo comienza de nuevo.”^{12/}

Además en su modelo Deming establece los catorce puntos para mejorar la calidad, los cuales se detallan así^{13/}:

^{12/} Ibíd. Pág. 237-238.

^{13/} Mary Malton, Como Administrar con el Método Deming, Cáp. 5-18.

- 1- Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. Sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía.
- 2- Adoptar la nueva filosofía. Se necesita una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
- 3- No depender más de la inspección masiva. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso, con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.
- 4- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compra deben buscar proveedores que ofrezca el precio más bajo.
- 5- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras, la gerencia está obligada a

buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

- 6- Instituir la capacitación en el trabajo. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender, no pueden desempeñar su trabajo por que nadie les dice como hacerlo.
- 7- Instituir el liderazgo. La misión del líder es orientar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.
- 8- Desterrar el temor. Es necesario que la gente se sienta segura para mejorar la calidad y productividad.
- 9- Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Los departamentos, secciones y áreas, todas las áreas a fines deben trabajar en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos.

- 10- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, dejar que la gente establezca sus propios slogans.
- 11- Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en consideración los números, no Calidad ni métodos de trabajo, trata de eliminar estándares de trabajo que fijan cantidad y no Calidad en el servicio que ofrece la institución.
- 12- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Hay que eliminar las barreras que hace que los empleados estén insatisfechos por la calidad de trabajo que estén realizando.
- 13- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como los trabajadores tendrán que ser entrenados en el empleo de los nuevos métodos, tecnologías, técnicas estadísticas en equipo.

14- Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.

b-Método de Crosby.

Según Crosby, se define calidad como "Cumplir con los requisitos", Crosby introdujo el concepto de defectos cero como medio para convencer a los directivos de que no deben admitirse defectos y sugiere que la alta dirección comprometa a toda la compañía con los principios del concepto cero defecto y de calidad, por lo que propone para ello la constitución de equipos dedicados a mejorar la calidad, y el establecimiento de mediciones de calidad para todas las actividades.

"Crosby se basa en los catorce pasos que son considerados los que nos ayudan a obtener el éxito deseado siendo estos"^{14/}

^{14/} Chiquillo Cruz, Blanca Iris, Calidad Total, Universidad de El Salvador. El Salvador 2002. Pág. 14

- 1- Que la dirección se comprometa a mejorar la calidad.
- 2- Crear equipos de mejoramiento de la calidad.
- 3- Medir el costo del cumplimiento y el costo de incumplimiento de calidad.
- 4- Evaluar el costo de la calidad.
- 5- Hacer conciencias y comunicar a los empleados lo caro que resulta no trabajar con calidad.
- 6- Eliminación de problemas.
- 7- Establecer un comité para el programa cero defectos.
- 8- Educar en calidad a todo el personal
- 9- Día de cero defectos
- 10-Fijar metas
- 11-Eliminar causas de los errores
- 12-Dar reconocimiento a los empleados
- 13-Nombrar los encargados de mejor calidad
- 14-Comenzar de nuevo.

3- APLICACIONES DE LA CALIDAD.

a-Preparación del escenario para la calidad

Para que la gerencia establezca la calidad en su organización es importante que tengan conocimiento de ésta, además los empleados del área administrativa también deben aplicar la calidad mejorando los procesos para asegurar la satisfacción del cliente a través de un buen servicio.

Se desarrollará una metodología de la calidad para que los empleados tengan conocimiento del proceso en la implementación del modelo de calidad, por lo tanto es conveniente efectuar un diagnóstico de la organización en cuanto a la calidad, considerando aspectos como la calidad en la prestación de los servicios que brindan, evaluar la satisfacción de los clientes, así mismo inculcar la cultura de la calidad para lo cual es necesario conocer las actitudes de los empleados, como también las exigencias de los clientes, además se establece la política de la calidad todo para un mejoramiento de la prestación de los servicios.

1) Organización para la calidad.

Las organizaciones son "Sistemas de personas que mediante una estructura de operación y utilización de métodos de trabajo y servicios claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia como los clientes y empleados."^{15/}

Para aplicar la calidad en las organizaciones la gerencia debe adoptar una estructura de la calidad, ya que es importante para que puedan tener mayor conocimiento de todos los niveles en que se encuentran los empleados dentro de la organización, además deben involucrarse en el proceso de la calidad de manera que sea un éxito.

Ya que la alta dirección tiene un gran compromiso y responsabilidad para que el desempeño de los empleados sea eficiente al momento de realizar sus actividades en la institución.

^{15/} Cantú Delgado Humberto, Desarrollo para una Cultura de Calidad, 2ª Edición, México, 2001.

2) Determinación de la Cultura de Calidad.

“La cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.”^{16/}

La cultura es responsable de muchos de los comportamientos de las organizaciones, básicamente es el personal de la empresa en todos los niveles y en todas las unidades el que aplica los instrumentos y conceptos de la calidad para satisfacer las necesidades del cliente, y son estos últimos quienes indican el punto hasta el cual la empresa esta alcanzando la calidad en relación a la satisfacción de sus necesidades.

En consecuencia, uno de los pasos vitales consiste en evaluar las relaciones humanas internas y externas, para determinar cuan dispuestos están los empleados y los

^{16/} *Ibíd.* Pág. 87

usuarios a aceptar un cambio significativo en las operaciones de la Empresa.

- Actitudes de los empleados.

Las actitudes que adoptan los empleados en una organización son consecuencia de su propia personalidad. Para que las actitudes no dañen a los demás empleados dentro de la empresa es necesario que la administración esté atenta a descubrir cuáles son los factores o situaciones que motivan a los empleados para que ellos puedan desempeñar sus labores eficientemente, y cumplan con los objetivos que fija la institución. Ya que el ser humano es un elemento esencial en toda organización.

- Percepciones de los clientes.

Toda organización para mejorar la calidad de los servicios que ofrece debe tomar en cuenta primero que lo más esencial son los clientes ya que éstos pueden ser clientes externos o clientes internos; para las percepciones de los clientes deben evaluarse las necesidades básicas y los niveles de satisfacción que estos tengan para que la institución tome medidas en los procesos para poner en práctica lo que los

clientes esperan, ya que ellos son el recurso más importante con el que puede contar toda empresa.

3) Definición de política de calidad.

“Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior.”^{17/}

C-LA ADMINISTRACIÓN Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

1-ADMINISTRACIÓN.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Por lo cual en esta sección definiremos los términos más importantes de la administración.

^{17/} Yoran Malevski, Alejandro Rozoto, Manual de Gestión de la Calidad a la Medida, Editorial Piedra Santa, Guatemala, 1995. Cáp. 2. Pág. 19.

a-Definición de Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.^{18/}

b-Importancia de la Administración.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos grupales.

En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

2-PROCESO ADMINISTRATIVO.

El Proceso Administrativo o Gerencial está constituido por una serie de funciones básicas, las cuales al implementarse en una organización contribuyen a que esta logre sus objetivos.

^{18/} Koontz, Harold. Administración .6ª edición. Editorial Mc. Graw Hill. México 1998. Pág. 6.

Según Harold Koontz en su sexta edición, año 1998; el **Proceso Administrativo** está integrado por cinco funciones básicas que son:

a-Planeación.

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

b-Organización.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de toda las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

c-Integración de personal.

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional; esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

d-Dirección.

Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

e-Control.

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el

desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

3-IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración de la calidad es la integración de todas las funciones básicas (planeación, organización, dirección y control) y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen.

Es de vital importancia para las organizaciones la planificación e implementación del proceso administrativo ya que, en la función de planeación es donde se determinan los objetivos de una organización y se establecen las estrategias adecuadas para su consecución.

La calidad es un objetivo de alta prioridad en la planeación. Una vez elaborado los objetivos y las estrategias, se debe diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos. La dirección centra directamente su atención en los empleados de la organización ya que, su propósito principal es canalizar la

conducta humana hacia los objetivos de la organización; y finalmente la función de control cuya finalidad es la de asegurar que la organización permanezca en la senda que se planeó.

4- SERVICIO AL CLIENTE.

El cliente es quien juzga la calidad. Todos los atributos de los productos y servicios que aportan valor al cliente y contribuyan a su satisfacción y preferencia han de ser incorporados de manera adecuada en los sistemas de calidad.

El valor, la satisfacción y las preferencias pueden estar influidas por muchos factores del conjunto de las compras que realiza el cliente, de la propiedad de los bienes y de las experiencias del servicio. Todo ello implica una relación entre la empresa y el cliente. por lo que a continuación se presentan los conceptos mas importantes.

a-Definición de servicio.

“Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi simple intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente, el empleado y las instalaciones físicas del servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad”.^{19/}

b-Clasificación de servicio.

La interacción de servicios no siempre es entre dos personas, pueden darse de la siguiente forma:

- “Entre dos humanos. Ejemplo un abogado y su cliente que es la forma más complicada pues interactúan sentimientos y emociones por ambas partes.
- Entre un humano y una máquina. Ejemplo un mecánico reparando un auto. En este caso el auto es el cliente, o una persona usando el cajero automático, acá por el contrario el cajero es el que ofrece el servicio.

^{19/} Cantú Delgado, Humberto, Op. Cit. Pág. 153

- Entre dos maquinas. Ejemplo dos centrales telefónicas".^{20/}

c-Definición de cliente.

Se entiende por cliente a: "La persona que utiliza los servicios de otra; pueden ser los consumidores finales, empresas y los trabajadores".^{21/}

d- Clasificación de cliente.

Los clientes se clasifican en externos e internos.

- Clientes externos: son los que usted atiende personalmente o por teléfono cuando le compran productos o servicios; son clientes en el sentido tradicional de la palabra.
- Clientes internos: son las personas que trabajan dentro de la empresa y cuentan con usted para obtener los servicios, los productos y la información que necesitan para realizar su trabajo; no son clientes en

^{20/} *Ibíd.*

^{21/} Mejia Jurado, Maria. Diseño de un modelo de calidad. Tesis de licenciatura . universidad de El Salvador. 2000.

el sentido tradicional pero requieren la misma atención que los clientes externos.

5-CALIDAD EN EL SERVICIO.

Solamente el usuario puede juzgar la calidad del servicio. Así pues, la estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como la competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, seguridad y que su cumplimiento sea perceptible por los usuarios o clientes.

Por lo tanto a continuación se presentan los conceptos más importantes:

a- Definición de calidad en el servicio.

“la calidad del servicio es la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario”^{22/}

^{22/} Koontz, Harold. Op Cit. Pág. 6

b- Importancia de la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio que se presta es cada vez más exigida por los clientes debido a que la percepción de la calidad varía de un cliente a otro. La importancia en el servicio radica en que todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente, en cuanto a imagen de la institución, la reputación y disponibilidad de ayuda por parte de los ejecutivos de niveles altos.

Además es de recalcar que un cliente que reciba calidad en los servicios será más fiel a la organización que aquellos que no lo reciban.

c- Elementos de la calidad en el servicio.

Todas las empresas deben prestar atención a la calidad en los servicios que ofrecen; "algunos elementos que generan un servicio de calidad son"^{23/}:

- **Simpatía:** manifestar una actitud agradable hacia los demás.

^{23/} Chiquillo Cruz, Blanca Iris, Op. Cit

- **Amabilidad:** interesarse por las personas, prestándole atención a su necesidad o problema.
- **Cortesía:** manifestar la atención y el respeto que se tiene hacia las demás personas.
- **Respeto:** Tratar a todas las demás personas con respeto sin propiciar en ningún momento que se sientan marginados.
- **Adaptación:** adaptarse a los criterios y creencias de las demás personas.
- **Flexibilidad:** tratar de satisfacer a las demás personas aunque se tengan que omitir algunas reglas ya establecidas.
- **Responsabilidad:** comprometerse con los demás y con la satisfacción de sus necesidades.

6-EXCELENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.

Cuando una persona llega a cualquier establecimiento comercial, está esperando el mejor de los servicios, espera que: "se le trate como un rey". ¿Cuántos hemos obtenido malas experiencias en cuanto a servicios recibidos?. Malas experiencia hacen que nuestro concepto e imagen del establecimiento decaiga. Por esto y muchas razones las empresas se ven en la necesidad de brindar servicios eficaces y agradables.

Para que las empresas presten un buen servicio a sus clientes cada miembro de la organización es un eslabón en el cual, si uno se rompe pone en peligro a toda la empresa.

Las organizaciones de servicios han de determinar que beneficios esperan recibir los clientes y han de procurar la satisfacción de éstos proporcionándoles servicios eficientes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

A- MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Obtener información real sobre la calidad en los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal a los habitantes de la ciudad de Santa Rosa de Lima, para determinar la necesidad de aplicar un Modelo de Calidad en el área administrativa.

2- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina. En el sentido filosófico el método es la manera de reproducir en el pensamiento el objetivo que se estudia. El método utilizado para la investigación fue el inductivo que es un modelo de razonamiento que aborda un problema partiendo de

lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto de nuestra investigación.

3- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en forma descriptiva, que significa narrar los hechos, lo que permitirá explicar las relaciones causales del problema, con el objetivo de obtener información referente a la calidad en los servicios que presta a los usuarios la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

4-FUENTES DE DATOS.

La investigación requiere de conocimiento y manejo teórico que permita profundizar en la calidad de los servicios, que presta la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, por lo cual se utilizaron dos fuentes de información.

FUENTES PRIMARIAS: Son aquellas que se obtienen directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa.

Para la investigación en estudio la información se obtuvo a través del cuestionario que respondieron los miembros del concejo municipal, los empleados del área administrativa y los usuarios de la Alcaldía.

FUENTES SECUNDARIAS: Son registros escritos que proceden también de un contraste con la realidad, esta información es de carácter bibliográfico por lo que se ha hecho uso de libros, tesis y documentos relacionados con el tema de estudio.

5- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Son las que se utilizan para recolectar y registrar la información; para obtener la información necesaria en esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas.

a- La Entrevista.

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio.

Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio, es por ello que la entrevista se dirigió a los jefes del área administrativa de la Alcaldía para conocer la opinión de cada uno de ellos en cuanto a la calidad del servicio que prestan.

b-La Encuesta.

Es una técnica de investigación que permite conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas formas de asimilar y comprender los hechos, esta técnica puede aplicarse a grupos o una sola persona.

Para encuestar a la población se visitaron lugares bastante concurridos como: la Alcaldía, el mercado y el parque; además se acudió a los cantones, barrios y colonias de la ciudad de Santa Rosa de Lima.

c- Instrumentos para la recopilación de la información.

Para la entrevista, el instrumento que se utilizó fue la cedula de entrevista. (Ver Anexo N° 2).

Para la encuesta el instrumento que se utilizó fue el cuestionario; del cual se elaboraron dos tipos:

Uno dirigido a los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal, y otro a los habitantes de la ciudad de Santa Rosa de Lima (Ver Anexo N° 3 y 4).

Se utilizó el cuestionario para obtener la información necesaria del concejo y empleados de la Alcaldía de Santa Rosa de Lima así como de los usuarios para comprobar las hipótesis generales y específicas.

6-DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y SU RESPECTIVA MUESTRA POBLACIONAL

Para la realización de la investigación se tomaron dos universos, el poblacional y el que está comprendido por los empleados de la Alcaldía.

Con respecto a la Alcaldía la población encuestada estuvo compuesta por el Alcalde municipal, catorce funcionarios municipales y cuarenta y dos empleados del área administrativa, dando como resultado un universo de cincuenta y siete personas:

N = 57 encuestas.

Con respecto a los usuarios se determinó una muestra tomando como universo el total de habitantes del municipio de Santa Rosa de Lima, debido a que por falta de recursos humanos y tecnológicos la Alcaldía no cuenta con un sistema de control de registros que permita tener acceso a la información necesaria; no obstante durante la investigación de campo el cuestionario se dirigió específicamente a personas mayores de dieciocho años.

La fórmula estadística que se utilizó fue:

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

DONDE:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q: Probabilidad de rechazo ($1-p = Q$)

N: Tamaño de la población

e: error muestral

Datos:

$$N = 27,897.$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$Q = 1-0.5 = 0.5$$

$$P = 0.5$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot (27,897)}{(27,897-1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{26,792.3}{70.7004}$$

$$n = 378.95 \approx 379 \text{ encuestas.}$$

7- TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

PREGUNTA 1.

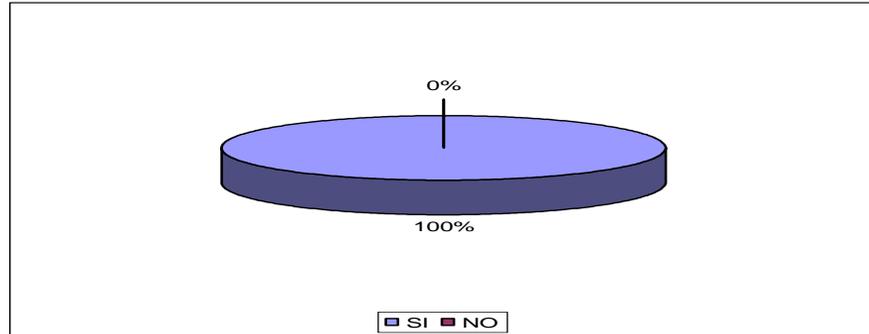
¿Tiene conocimiento de lo que es calidad?

OBJETIVO: Investigar si los empleados de la Alcaldía tienen conocimiento de lo que es Calidad.

CUADRO N° 1

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	57	100%
-NO	0	0%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 1



COMENTARIO

El 100% de los empleados de la Alcaldía Municipal que fueron encuestados manifiestan que tienen conocimientos de calidad. Lo cual demuestra que sí podría aplicarse un Modelo de Calidad, puesto que su asimilación no sería tan complicada.

PREGUNTA 2.

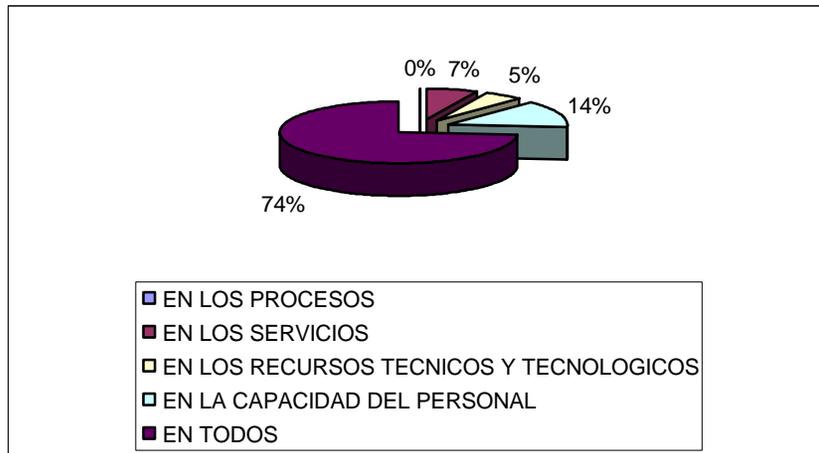
¿ Dentro de una organización, en qué aspectos administrativos considera que es más importante aplicar la calidad?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la importancia de la Calidad y en que aspectos es mas significativa su aplicación.

CUADRO N° 2

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-EN LOS PROCESOS	0	0%
-EN LOS SERVICIOS	4	7%
-EN LOS RECURSOS TÉCNICOS Y TEGNOLÓGICOS	3	5%
-EN LA CAPACIDAD DEL PERSONAL	8	14%
-EN TODOS	42	74%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 2



COMENTARIO

El 74% de los encuestados considera que es importante aplicar la calidad en todos los aspectos, un 14% opinó que es más importante en la capacidad del personal, el 7% en los servicios, un 5% en los recursos técnicos y tecnológicos. Es necesario recalcar que la mayoría consideró importante la calidad en todos los aspectos, lo cual es positivo para el estudio pues demuestra la aceptación que podría tener la aplicación de un modelo de calidad en el área administrativa de la Alcaldía.

PREGUNTA 3.

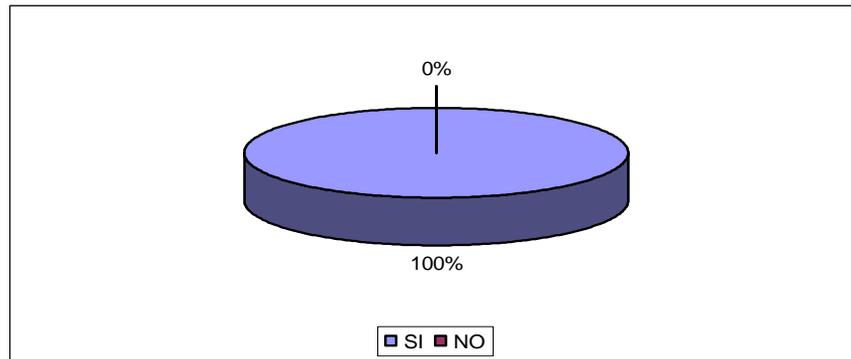
¿Considera importante la planeación de las actividades para una mejor ejecución de sus tareas?

OBJETIVO: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la importancia del Proceso Administrativo, y la aplicación del mismo.

CUADRO N° 3

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	57	100%
-NO	0	0%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 3



COMENTARIO

El 100% de los encuestados consideran importante la Planeación de las actividades para una mejor ejecución de sus tareas. La planeación es un elemento indispensable en las organización, y si ya existe un compromiso de los empleados para planear las actividades, será mas fácil su integración al modelo.

PREGUNTA 4.

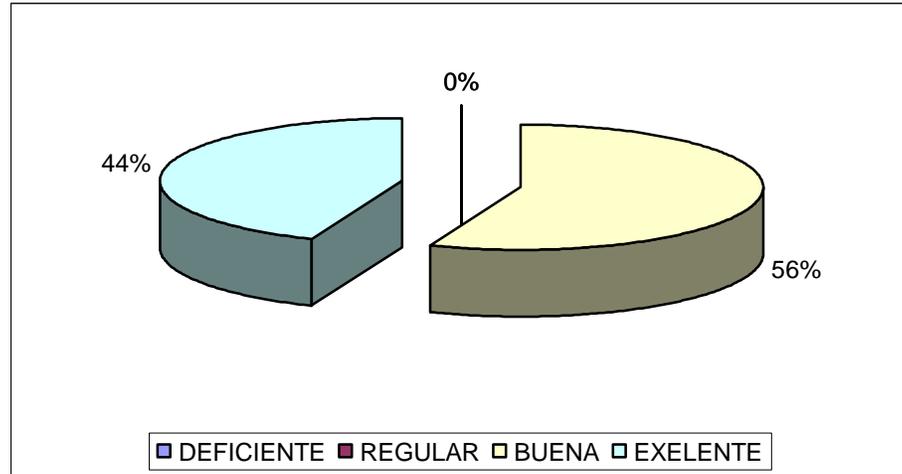
¿Cómo evaluaría la eficiencia en el desempeño de sus labores?

OBJETIVO: Conocer como evalúan los empleados su propio desempeño para tener información referente a la calidad en la prestación de servicios.

CUADRO N° 4

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-DEFICIENTE	0	0%
-REGULAR	0	0%
-BUENA	32	56%
-EXELENTE	25	44%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 4



COMENTARIO

El 56% de los empleados considera que la eficiencia en el desempeño de sus labores es buena, un 44% opinó que es excelente. Ningún empleado consideró regular o deficiente su desempeño, lo cual indica que los empleados tienen una buena autoestima de su trabajo y de la forma en que lo realizan.

PREGUNTA 5.

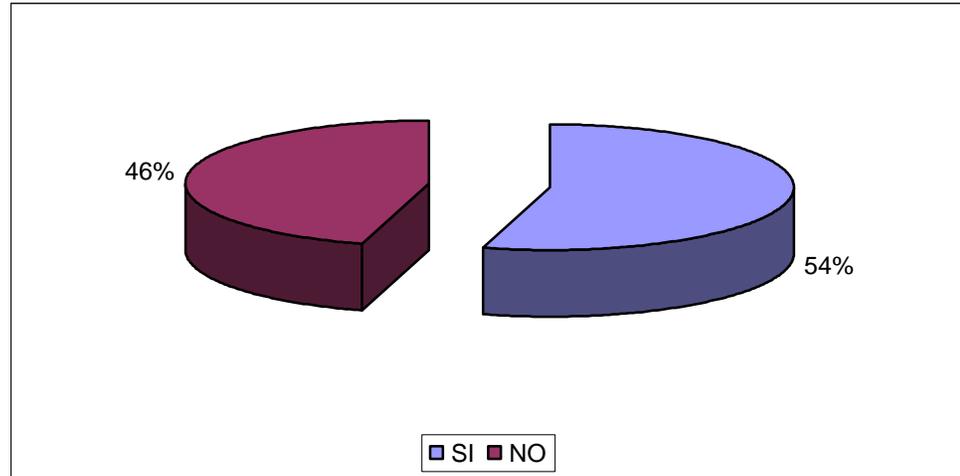
¿Recibe motivaciones e incentivos por parte de la Alcaldía Municipal para desempeñar sus labores?

OBJETIVO: Determinar qué motivaciones reciben los empleados por parte de la Alcaldía.

CUADRO N° 5

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	31	54%
-NO	26	46%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 5



COMENTARIO

El 54% de los empleados aseguró que reciben motivaciones e incentivos por parte de la Alcaldía, y un 46% respondió que no. Las motivaciones e incentivos son una buena herramienta para mantener armonía laboral y según lo refleja la encuesta las autoridades de la Alcaldía necesitan mejorar esa área.

PREGUNTA 6.

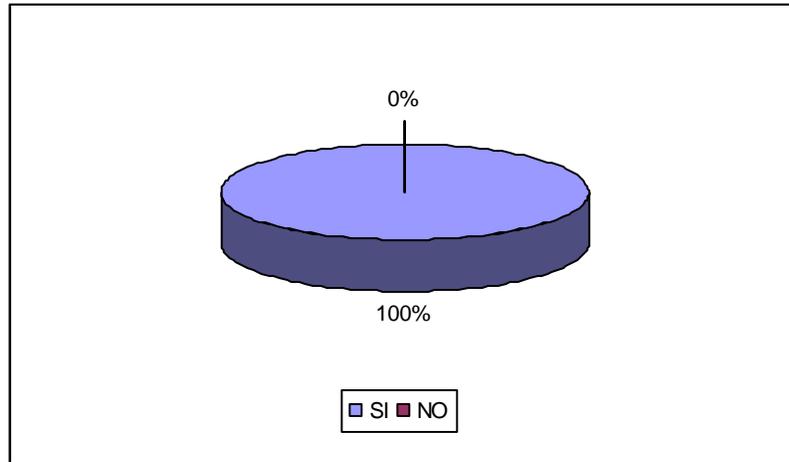
¿Considera usted que para una mayor calidad en la prestación de servicios es necesario considerar los aspectos de Eficacia, cortesía y conocimiento de sus funciones?

OBJETIVO: conocer que apreciaciones hacen los empleados de la importancia de estos aspectos.

CUADRO N° 6

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	57	100%
-NO	0	0%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 6



COMENTARIO

El 100% de los empleados considera que los elementos de eficacia, cortesía y conocimiento de sus funciones, son importantes para lograr una mayor calidad en el servicio. Todos los elementos anteriormente mencionados son vitales para el buen desempeño de una organización, y la aceptación de los empleados hacia éstos es muy buena.

PREGUNTA 7.

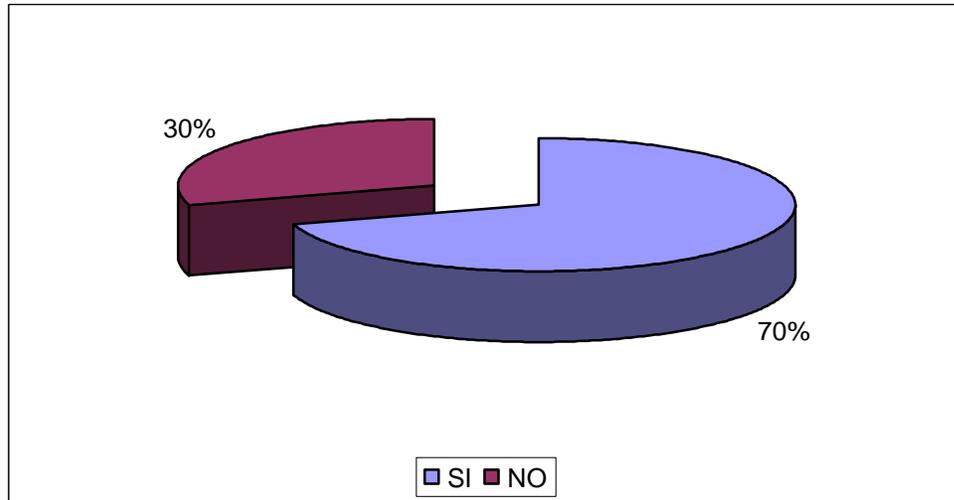
¿Reciben capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos tanto de su área de trabajo como las demás áreas?

OBJETIVO: Conocer si los empleados reciben capacitaciones y su opinión al respecto.

CUADRO N° 7

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	40	70%
-NO	17	30%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 7



COMENTARIO

El 70% de los encuestados dicen recibir capacitaciones, mientras que el 30% respondió que no reciben capacitaciones, en base a esta información se comprueba que un porcentaje de los empleados de la Alcaldía no reciben capacitaciones; esto se convierte en información para proponer un modelo en el cual el 100% de los empleados sean capacitados.

PREGUNTA 8.

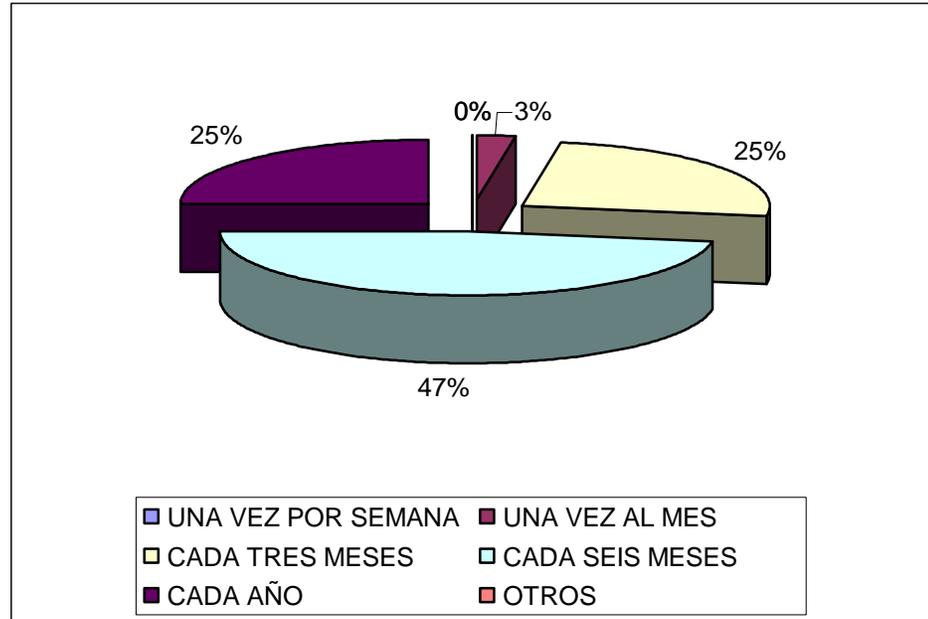
¿Con qué periodicidad recibe las capacitaciones?

OBJETIVO: Conocer cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados de la Alcaldía.

CUADRO N° 8

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-UNA VEZ POR SEMANA	0	0%
-UNA VEZ AL MES	1	3%
-CADA TRES MESES	10	25%
-CADA SEIS MESES	19	47%
-CADA AÑO	10	25%
-OTROS	0	0%
TOTALES	40	100%

FIGURA N° 8



COMENTARIO

El 47% de los encuestados que respondieron que reciben capacitaciones afirmaron recibirlas cada seis meses, un 25% respondió que cada tres meses y otro 25% respondió que cada año, y solamente un 3% dijo recibirlas mensualmente. Como ya anteriormente se reflejo el 70% de empleados que reciben capacitaciones no lo hacen con la misma frecuencia.

PREGUNTA 9.

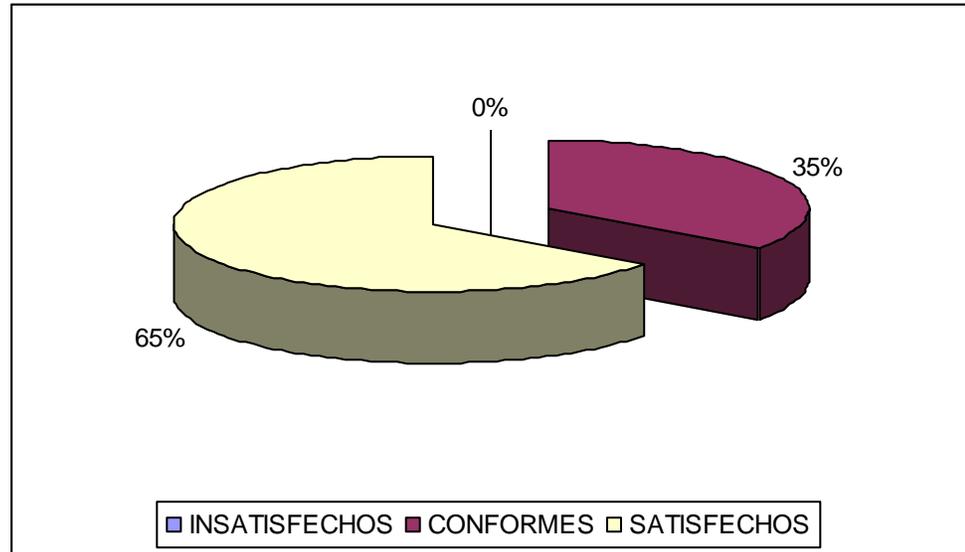
¿Cómo calificaría la satisfacción de los usuarios que perciben sus servicios?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la reacción de los usuarios después de recibir un servicio.

CUADRO N° 9

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-INSATISFECHOS	0	0%
-CONFORMES	20	35%
-SATISFECHOS	37	65%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 9



COMENTARIO

El 65% de los empleados aseguro que los usuarios quedan satisfechos con los servicios que les prestan, y un 35% afirmo que quedan conformes, Es preciso recalcar que ninguno opina que los usuarios quedan insatisfechos con sus servicios. En la evaluación de las encuestas realizadas a los usuarios se reflejara si estos opinan igual y se podrá comprobar que tan acertada es la opinión de los empleados.

PREGUNTA 10.

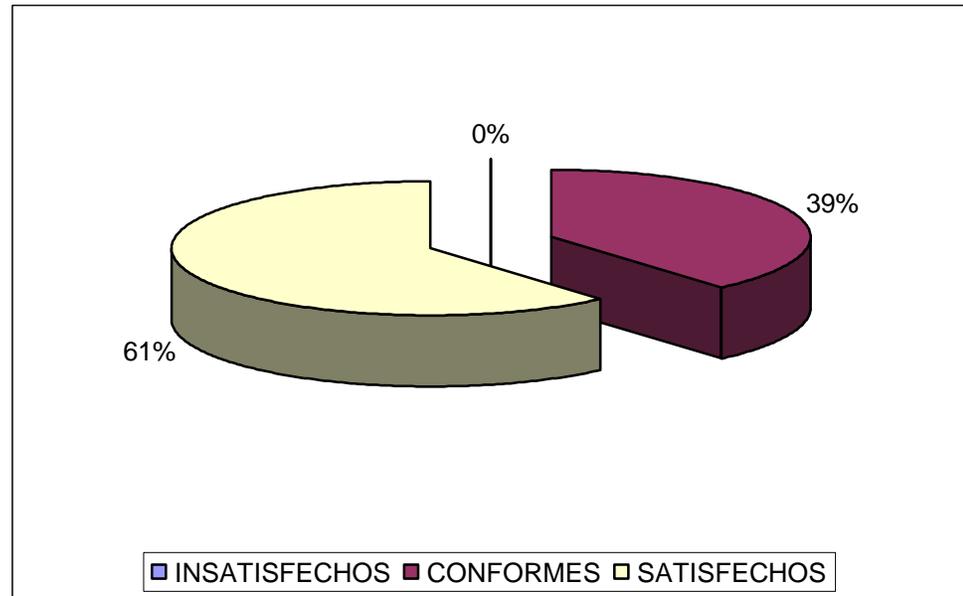
¿Cómo evaluaría su satisfacción con el trabajo que realiza?

OBJETIVO: Conocer la satisfacción de los empleados en cuanto al trabajo que realizan.

CUADRO N° 10

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-INSATISFECHOS	0	0%
-CONFORMES	22	39%
-SATISFECHOS	35	61%
TOTALES	57	100%

FIGURA N° 10



COMENTARIO

El 61% de los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el 39% respondió que están conformes. Es importante mencionar que ningún empleado está insatisfecho con el trabajo que realiza, por el contrario un buen porcentaje están satisfechos

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA LA TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.

PREGUNTA 1.

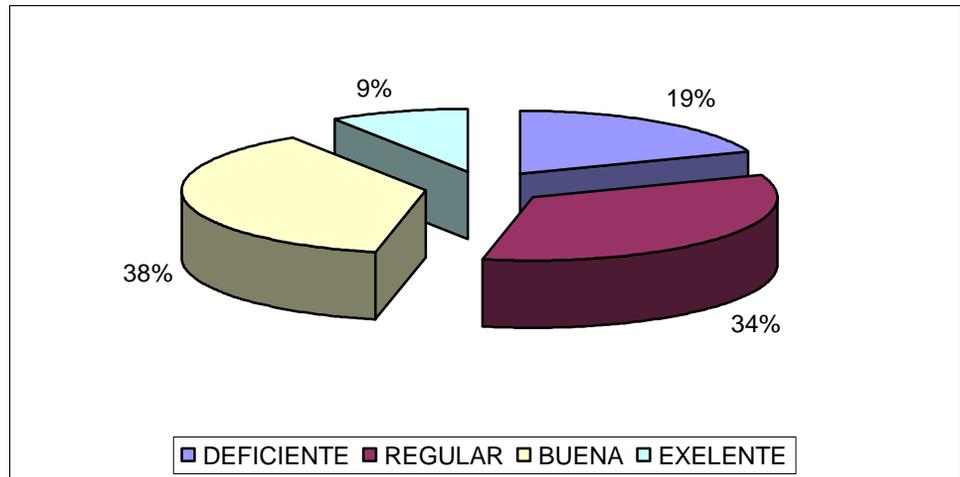
¿ Cómo evaluaría la calidad en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima?

OBJETIVO: Medir la Eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía.

CUADRO N° 1

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-DEFICIENTE	73	19%
-REGULAR	129	34%
-BUENA	142	38%
-EXELENTE	35	9%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 1



COMENTARIO

El 38% de las personas encuestadas evalúan que la calidad en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima es buena, el 34% dice que es regular, mientras que el 19% opinó que es deficiente y solamente un 9% la consideran excelente.

Por lo tanto para la mayoría de los usuarios la calidad en los servicios ha sido buena, lo que indica que no es del todo satisfactoria para ellos, pues no reciben el servicio que ellos esperan.

PREGUNTA 2.

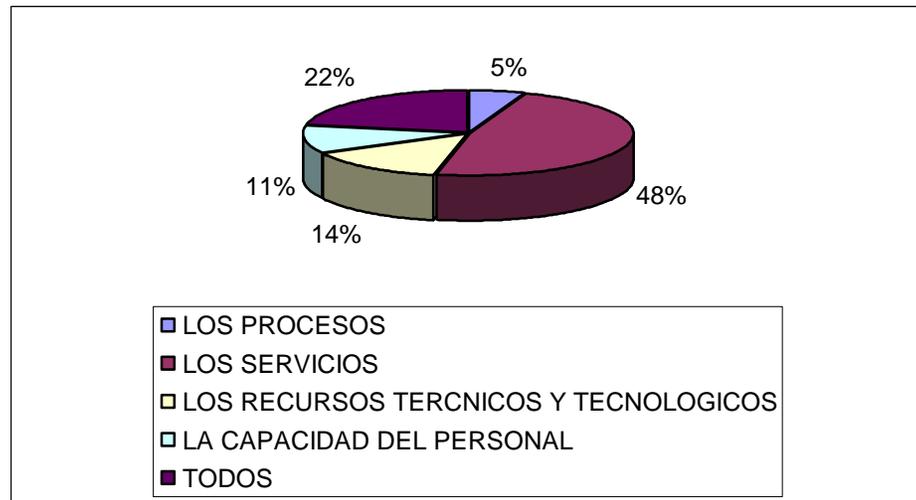
De considerarlos deficientes, ¿ Cuáles considera que sean las mayores deficiencias administrativas en la Alcaldía ?

OBJETIVO: Conocer que área es la que presenta las mayores deficiencias.

CUADRO N° 2

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-LOS PROCESOS	4	5%
-LOS SERVICIOS	35	48%
-LOS RECURSOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS	10	14%
-LA CAPACIDAD DEL PERSONAL	8	11%
-TODOS	16	22%
TOTALES	73	100%

FIGURA N° 2



COMENTARIO

De las personas que consideran que la calidad en la prestación de los servicios es deficiente, un 48% considera que las deficiencias están en los servicios en si, un 22% aseguro que en todos los aspectos, un 14% opinó que en los recursos técnicos y tecnológicos, un 11% dijo que en la capacidad del personal y solamente un 5% considera que en los procesos. La información obtenida es de mucha importancia para corregir las deficiencias con la aplicación del Modelo de Calidad.

PREGUNTA 3.

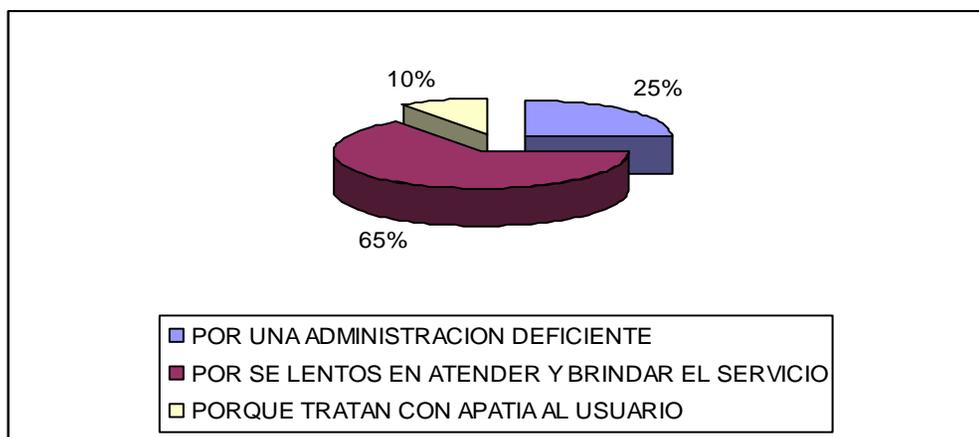
¿ Porqué razón los consideraría deficientes?

OBJETIVO: Conocer los principales motivos porque los servicios son deficientes.

CUADRO N° 3

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-POR UNA ADMINISTRACIÓN DEFICIENTE	18	25%
-POR SER LENTOS EN ATENDER Y BRINDAR EL SERVICIO	48	65%
-PORQUE TRATAN CON APATÍA AL USUARIO	7	10%
TOTALES	73	100%

FIGURA N° 3



COMENTARIO

De las personas que respondieron que la calidad de la prestación de los servicios es deficiente, un 65% dijo que es porque los empleados son lentos en atender y brindar el servicio, un 25% opina que es porque la administración es deficiente y un 10% considera que es porque tratan con apatía al usuario. La aplicación del Modelo de Calidad reduciría el margen de personas que consideran deficiente el servicio, puesto que la mayor deficiencia es la lentitud de los empleados para brindar los servicios, y el modelo mejoraría este aspecto.

PREGUNTA 4.

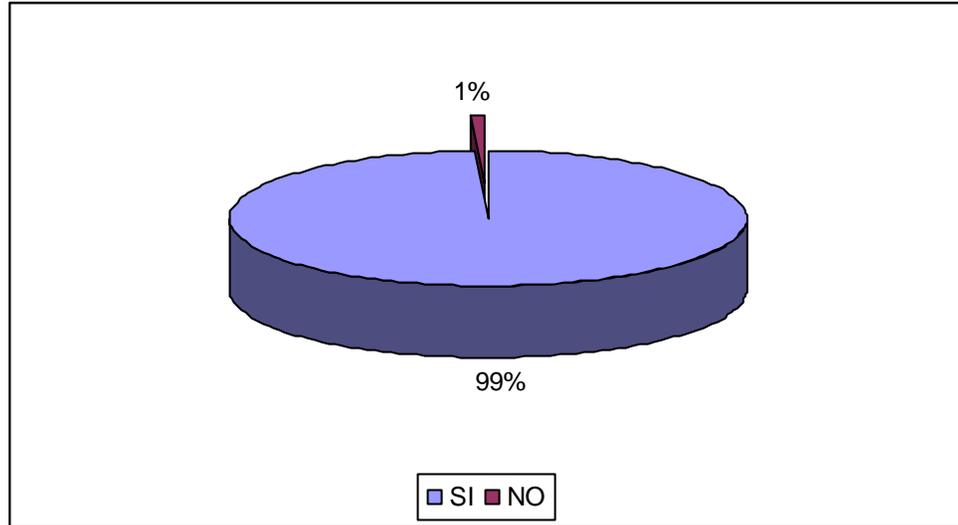
¿ Cree usted que para brindar calidad en los servicios que presta la Alcaldía deben motivar e incentivar a los empleados?

OBJETIVO: Determinar si los usuarios consideran necesarias la motivación y los incentivos para los empleados.

CUADRO N° 4

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	376	99%
-NO	3	1%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 4



COMENTARIO

El 99% de los usuarios opinan que deben motivar e incentivar a los empleados para que estos brinden un servicio de calidad, y solo un 1% opino que no es necesario, esto es contradictorio con la encuesta realizada a los empleados ya que solo el 54% dijeron recibir motivaciones.

PREGUNTA 5.

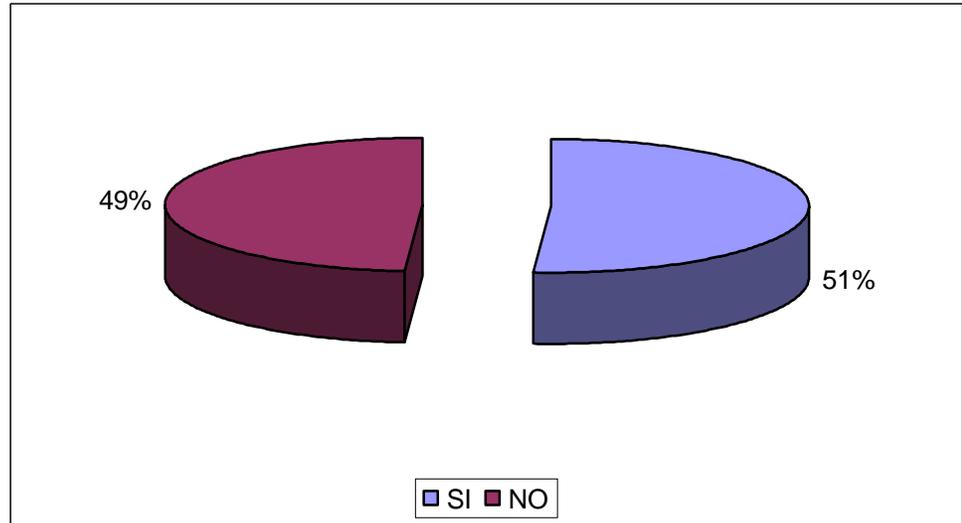
¿Queda usted plenamente satisfecho con los servicios que presta la Alcaldía?

OBJETIVO: Medir que porcentaje de los usuarios están satisfechos con el servicio.

CUADRO N° 5

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	194	51%
-NO	185	49%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 5



COMENTARIO

El 51% de la población dijo estar satisfecha con los servicios que presta la Alcaldía, mientras que el 49% afirmaron no estar satisfechos. La encuesta refleja casi un igual porcentaje, por lo cual es necesaria la aplicación del modelo para lograr una mayor satisfacción de los usuarios.

PREGUNTA 6.

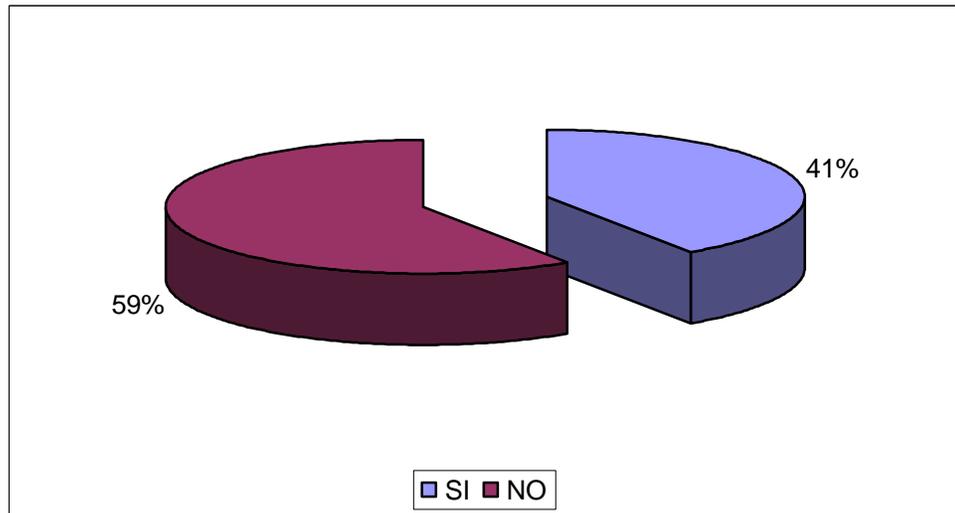
¿Considera que los servicios administrativos que recibe de la Alcaldía son de Calidad ?

OBJETIVO: Conocer el porcentaje de usuarios que consideran que los servicios que ofrece la Alcaldía son de calidad.

CUADRO N° 6

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	154	41%
-NO	225	59%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 6



COMENTARIO

El 59% de los encuestados considera que el servicio que reciben no es de calidad mientras que un 41% opina que si; esto refleja que la mayoría de los usuarios no esta satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía.

PREGUNTA 7.

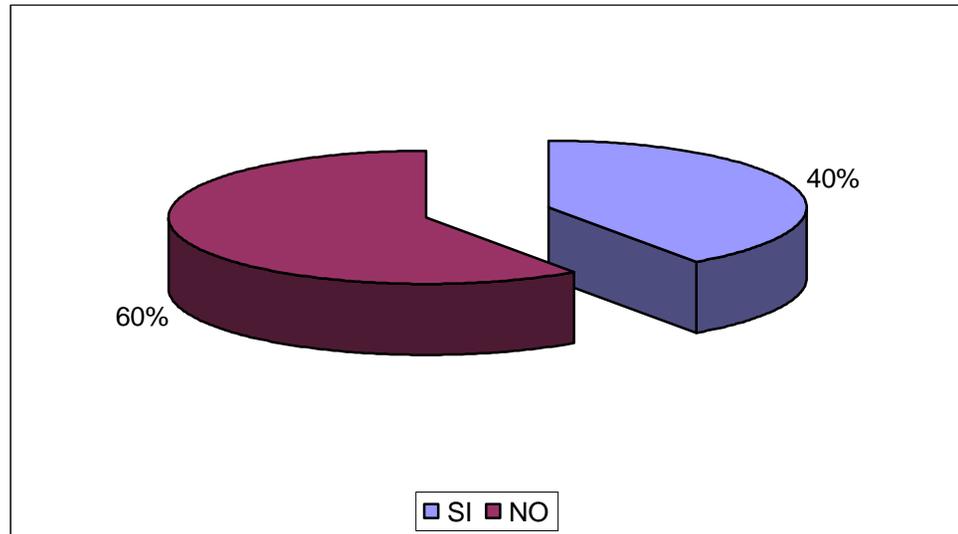
¿ Considera usted que los empleados de la Alcaldía son aptos para desempeñar el cargo que ocupan?

OBJETIVO: Medir el porcentaje de usuarios que consideran aptos a los empleados para los cargos que desempeñan.

CUADRO N° 7

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	153	40%
-NO	226	60%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 7



COMENTARIO

El 60% de los encuestados opina que los empleados de la Alcaldía no son aptos para el cargo que ocupan y un 40% opina que si lo son; la mayoría de los usuarios consideran que los empleados no son aptos para el puesto que ocupan, por lo cual debe considerarse el aspecto de las capacitaciones para la creación del Modelo de Calidad.

PREGUNTA 8.

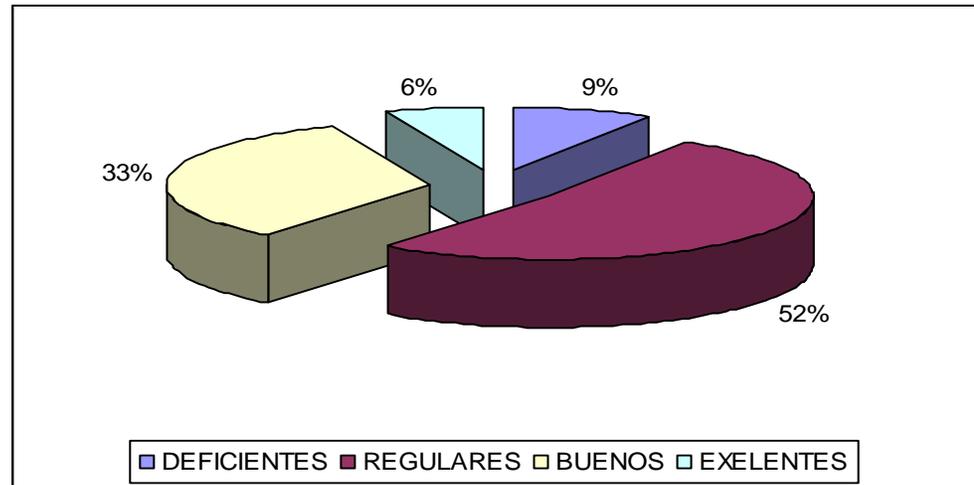
¿Cómo calificaría usted los conocimientos de los empleados de la Alcaldía en cuanto a la ejecución de sus labores?

OBJETIVO: Conocer la apreciación de los usuarios en cuanto a los conocimientos que tienen los empleados.

CUADRO N° 8

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-DEFICIENTES	33	9%
-REGULARES	197	52%
-BUENOS	126	33%
-EXELENTE	23	6%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 8



COMENTARIO

El 52% de los encuestados califican de regulares los conocimientos de los empleados en cuanto a la ejecución de sus labores, un 33% afirman que son buenos, el 9% dijo que son deficientes, y un 6% respondió que son excelentes. Los resultados indican que aunque algunos consideran buenos sus conocimientos, la mayoría opina que son regulares o deficientes, por lo que es necesario capacitar la personal.

PREGUNTA 9.

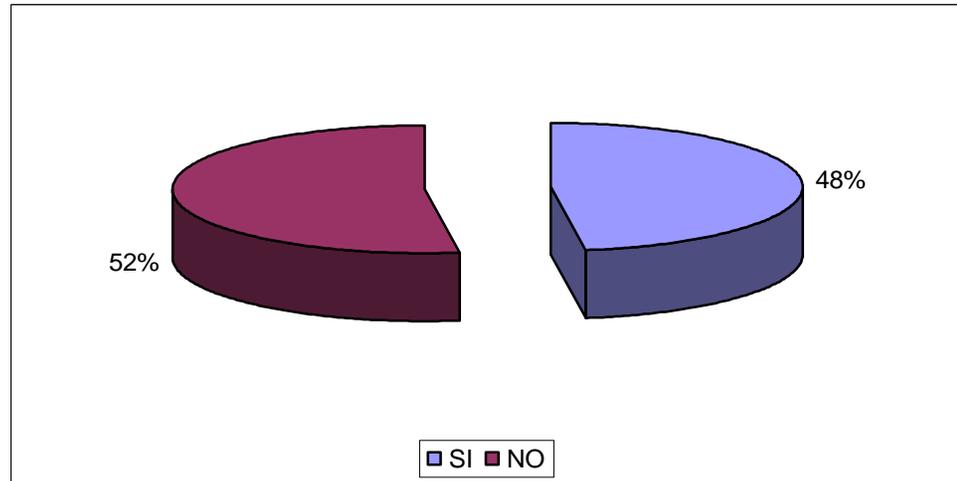
¿Cuando usted solicita un servicio a la Alcaldía, considera que las relaciones entre los empleados y usuarios son agradables?

OBJETIVO: Medir el porcentaje de usuarios que opinan existe un ambiente agradable al acudir a la Alcaldía.

CUADRO N° 9

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	181	48%
-NO	198	52%
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 9



COMENTARIO

El 52% de los encuestados opina que las relaciones entre empleados y usuarios no son agradables y un 48% afirma que si; la mayoría de encuestados consideran que las relaciones empleado- usuario no son agradables, por lo que es preciso evaluar la situación.

PREGUNTA 10.

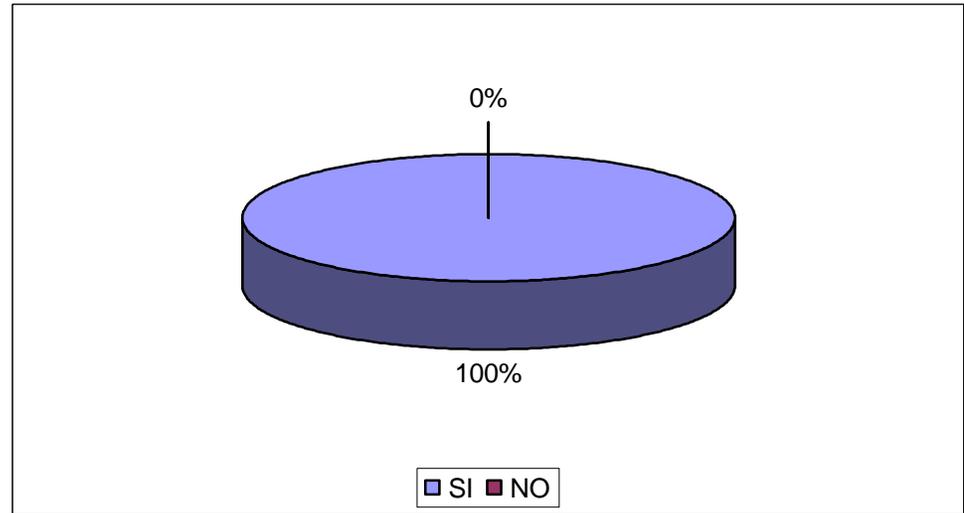
¿ Considera usted que la prestación de servicios con Calidad, lograría una mayor satisfacción de los usuarios y de los empleados de la Alcaldía?

OBJETIVO: Medir la importancia que le dan los usuarios a los servicios de calidad.

CUADRO N° 10

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
-SI	379	100%
-NO	0	
TOTALES	379	100%

FIGURA N° 10



COMENTARIO

Los resultados reflejan que el 100% de los encuestados opinan que al incrementar la calidad en la prestación de los servicios, se lograría una mayor satisfacción de los usuarios, así como también de los empleados. Por lo anterior se determina que la aplicación del Modelo tendría mucha aceptación y buenos resultados en la prestación de servicios.

**8-ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA.**

PREGUNTA 1

¿ Conoce usted el significado de la palabra calidad ?

OBJETIVO

Investigar si los jefes del área administrativa tienen conocimientos en cuanto al significado del termino calidad.

COMENTARIO

Los jefes de las unidades administrativas manifiestan tener conocimientos de la calidad por lo cual no sería difícil implementar un Modelo de Calidad.

PREGUNTA 2

¿Considera que es de mucha importancia que las instituciones apliquen la calidad en el bien o servicio que ofrecen?

OBJETIVO

Conocer qué tan importante es la aplicación de la calidad en una empresa.

COMENTARIO

Los jefes afirmaron que es importante aplicar la calidad en la institución para satisfacer las necesidades del usuario.

PREGUNTA 3

¿ Existen dentro de su institución planes para mejorar la calidad en los servicios que brindan?

OBJETIVO

Verificar la existencia de los planes que tiene la institución para mejorar la calidad en los servicios.

COMENTARIO

Los jefes de las diferentes unidades expresaron que la Alcaldía no cuenta con planes establecidos para mejorar la calidad.

PREGUNTA 4

¿ Sus subalternos tienen conocimientos de lo que es calidad?

OBJETIVO

Determinar si los empleados poseen conocimientos de lo que es calidad.

COMENTARIO

Ellos opinaron que no todo el personal tiene conocimiento de lo que es la calidad, no obstante manifestaron que es necesario para la implementación de un Modelo de Calidad.

PREGUNTA 5

¿Considera que es importante capacitar a los empleados para que presten un buen servicio?

OBJETIVO

Medir la importancia que prestan los jefes del área administrativa a la capacitación del personal.

COMENTARIO

Los jefes consideran que la capacitación es básica para mejorar el desempeño de los empleados y brindar servicios eficientes.

PREGUNTA 6

¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes para mejorar la calidad?

OBJETIVO

Conocer si dentro de la institución existe alguien responsable de la calidad.

COMENTARIO

Los jefes manifestaron que actualmente no existe una unidad responsable de la implementación de planes para el mejoramiento de la calidad

PREGUNTA 7

¿Cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para prestar un servicio de calidad?

OBJETIVO

Determinar la capacidad de la institución para brindar un servicio de calidad.

COMENTARIO

En cuanto a los recursos humanos expresaron que se cuenta con el personal necesario para la ejecución de las tareas, pero los recursos materiales deben ser mejorados para prestar un servicio eficiente.

PREGUNTA 8

¿En qué áreas específicas considera que debería aplicarse mas la calidad?

OBJETIVO Conocer en que áreas consideran los jefes que es más importante aplicar la calidad.

COMENTARIO

Los jefes opinaron que es necesario aplicar la calidad en todas las unidades del área administrativa.

B- DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

1- OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.

Conocer sobre la situación actual de la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía de Santa Rosa de Lima.

2- UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

El diagnóstico se realizó por medio de fuentes de datos primarias y secundarias dentro de las fuentes primarias se realizó entrevistas al alcalde y los empleados que tiene la Alcaldía de Santa Rosa de Lima, además se realizaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a los habitantes de la ciudad de Santa Rosa de Lima y el otro a los empleados del área administrativa, para recabar información real del objeto de estudio.

la opinión de los habitantes de Santa Rosa de Lima es un factor importante por lo que se tomó como muestra a 379 personas, para conocer su opinión de los servicios que presta la Alcaldía, el 100% de los encuestados afirman que es necesario incrementar la calidad en la prestación de servicios.

También se encuestaron a los 57 empleados del área administrativa: Concejo Municipal, Sindicatura Municipal, Secretaria Municipal, Auditoría Interna, Jurídico, Despacho Municipal, Contabilidad, Tesorería, Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Registro y Control Tributario, Catastro, Cuentas Corrientes y Recuperación de moras. De las cuales la mayoría tiene conocimiento sobre la calidad, además consideran que es necesario aplicar la calidad en el área administrativa. Por ello es necesario diseñar un Modelo de Calidad para el área administrativa para que los servicios que prestan sean eficientes y así tanto los usuarios, como los empleados de la Alcaldía estén satisfechos de los servicios.

3- RECURSOS.

Es necesario conocer los recursos humanos, financieros y técnicos que posee la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

Los recursos humanos que tiene la Alcaldía son ochenta y ocho empleados de los cuales cincuenta y siete forman parte del área administrativa incluyendo el Concejo Municipal.

En cuanto a los recursos financieros tiene diferentes fuentes como fondos municipales, Fondo de Desarrollo Económico y Social, ingresos del Municipio y otros. Y los recursos técnicos con que cuenta son un manual de organización y funciones y descriptor de puestos que conoce cada uno de los empleados de la municipalidad de Santa Rosa de Lima.

4- PROCESOS.

Actualmente los procesos reflejan muchas demoras en la realización de los tramites.

Según los resultados de la investigación deben mejorarse los procesos para:

- La extensión de partidas de nacimiento
- Asentamiento de recién nacidos
- Asentamientos de matrimonios y divorcios
- Actas de defunción
- Registro de propiedades.

5- MOTIVACIÓN.

Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los 57 empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, el 54% de los encuestados dicen que reciben motivaciones e incentivos por parte de la Alcaldía para desempeñar sus labores y el 46% de los empleados manifiestan que no reciben motivación e incentivos de parte de la Alcaldía .

6- CAPACITACION Y DESARROLLO.

Las capacitaciones que reciben los empleados del área administrativa varían, ya que la mayoría manifiesta que reciben capacitaciones cada año y otros confirman que las reciben cada seis meses, además se conoció que un 70% de los empleados dicen que se capacitan para mejorar sus aptitudes y conocimientos tanto en el área donde laboran como las demás áreas administrativas que posee la Alcaldía Municipal.

C- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La investigación se realizó con el objetivo de obtener información que contribuya al diseño de un Modelo de Calidad, el cual servirá como herramienta en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

De la investigación surgen las siguientes conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

1- CONCLUSIONES.

- En base a la recopilación y análisis de la información obtenida, se identifican demoras en los tramites, falta de cortesía y bajo nivel de desempeño.
- En la información que refleja la encuesta realizada a los empleados, el mayor porcentaje afirma tener conocimientos de la Calidad, pero de la observación realizada se obtiene todo lo contrario, los empleados no tienen mayores conocimientos de la aplicación de la calidad.

- La Alcaldía Municipal no cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos adecuados, lo cual repercute en un desempeño deficiente de los empleados, proporcionando un servicio de baja calidad.
- La Alcaldía Municipal no cuenta con un programa de capacitación continua para todo el personal, lo cual genera inestabilidad en el desempeño de algunos empleados que no reciben capacitación en comparación con los que si las reciben.

2- RECOMENDACIONES.

- La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima debe aplicar un Modelo de Calidad en el área administrativa que mejore la calidad en la prestación de servicios beneficiando así a los usuarios y en particular a la población de Santa Rosa de Lima.

- Se sugiere la aplicación de un Modelo de Calidad para mejorar los conocimientos de los empleados, así como también su capacidad para que sean eficientes al momento de brindar un servicio.
- Mejorar los recursos técnicos y tecnológicos de la Alcaldía, para optimizar el tiempo en el que se realizan los tramites solicitados por los usuarios.
- Se debe capacitar continuamente a los empleados, tomando en cuenta el cargo que desempeñan y así mejorar los conocimientos de estos, para optimizar su tiempo laboral.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

A- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

El modelo de calidad en el área administrativa para la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, se considera una herramienta administrativa básica para orientar al personal hacia el logro de los objetivos.

Este modelo comprende la justificación, misión, visión, objetivos, importancia, así como todas las partes esenciales que conforman un modelo de calidad: organización para la calidad y su respectivo manual de funciones, determinación de la cultura corporativa que incluye las actitudes de los empleados y percepciones de los usuarios, política de calidad, estrategias para la calidad, la aplicación del Modelo de Calidad según Deming que constituido por las etapas planear, hacer, verificar y

actuar, la validación y aprobación del modelo de calidad, así como también el plan de capacitación y motivación del personal.

B- JUSTIFICACIÓN.

La aplicación del Modelo de Calidad para la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima es de gran importancia para que los usuarios que perciben los servicios estén satisfechos.

El Modelo de Calidad es de gran utilidad porque está orientado a todas las unidades del área administrativa para que sean eficientes al momento de brindar un servicio.

Además para la actual administración esta es una novedad ya que es la primera vez que se aplicará un Modelo de Calidad en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

A la vez la aplicación del Modelo de Calidad es factible, puesto que el concejo municipal y los empleados de la Alcaldía han expresado su interés en cooperar para el desarrollo del Modelo en el área administrativa.

C- MISIÓN.

“Somos una institución gubernamental orientada a brindar servicios de calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios para contribuir al desarrollo Económico, Político, Social y Cultural del Municipio de Santa Rosa de Lima.”

D- VISIÓN.

“Convertirnos en una Alcaldía modelo de administración eficiente, proyectando al Municipio de Santa Rosa de Lima hacia un desarrollo integral en todas sus dimensiones, para el beneficio directo de la población.”

E- OBJETIVOS DEL MODELO DE CALIDAD.

1- OBJETIVO GENERAL.

- Lograr mejoras continuas en la prestación de servicios, satisfaciendo así las necesidades y expectativas de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión.

2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Actualizar los procesos en el área administrativa, orientándolos a la prestación de servicios con calidad.
- Establecer política y estrategias de calidad para que la institución las ponga en práctica.
- Comprometer a los empleados hacia la cultura de calidad en cuanto a los servicios que brinda la Alcaldía.

- Elaborar un plan de capacitación y motivación para el personal administrativo que posee la Alcaldía Municipal.

F- IMPORTANCIA.

El Modelo de Calidad para el área administrativa se orienta a mejorar la prestación de servicios permitiendo que la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima brinde servicios de calidad a los usuarios; mejorando así su imagen ya que serán más eficientes, garantizando que los servicios que prestan sean de buena calidad. Al mismo tiempo se dará valor agregado a los procesos al momento de brindar el servicio, y a la vez se fortalecerá el compromiso de los empleados hacia la calidad.

En términos generales el personal del área administrativa contará con una herramienta básica para aplicar la calidad en los servicios, satisfaciendo así las necesidades de los usuarios.

G- DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD.

Mediante la investigación de campo se logro identificar los aspectos en que existen las mayores deficiencias de la Alcaldía; en este contexto que la aplicación del Modelo de Calidad para el área administrativa se constituye como una herramienta administrativa básica para orientar al personal hacia el logro de los objetivos y a la proyección favorable de la institución en relación a la satisfacción de los usuarios.

A continuación se desarrolla cada una de las fases del Modelo de Calidad para la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

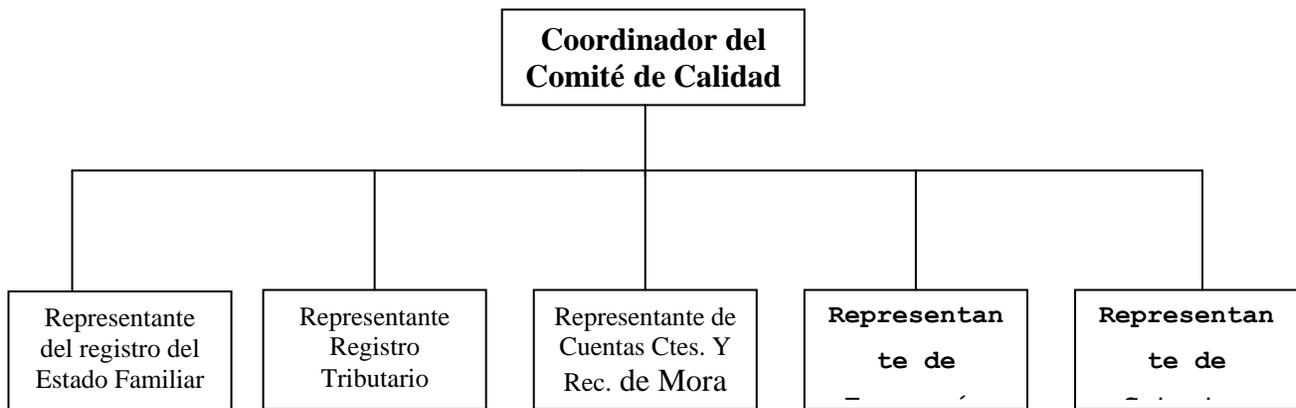
1- ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD.

Organizarse es una etapa básica para aplicar el Modelo de Calidad; por lo que se vuelve necesaria la formación de un comité de calidad, el cual dependerá de la Gerencia General y tendrá como objetivo fundamental implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad.

Este comité deberá estar formado por un representante de las unidades de Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Registro y Control Tributario, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, Tesorería y Catastro; los cuales nombrarán un coordinador que dirigirá las actividades que se desarrollen e implementará y dará seguimiento al modelo de calidad en cada unidad para mejorar la prestación de los servicios.

FIGURA N° 1.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.**



FUENTE: Elaborado por el Grupo.

2-MANUAL DE FUNCIONES.

Un manual de funciones describe en forma detallada cada una de las actividades que debe desempeñar cada miembro del Comité de Calidad.

En base a la estructura organizativa del Comité de Calidad a continuación se presentan los manuales de funciones, para el Coordinador del Comité, los delegados y empleados de las unidades del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE LIMA.

**Coordinador del
comité de calidad**

FUNCIÓN GENERAL

- Coordinar cada una de las actividades que deben desarrollarse para implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad en la Alcaldía de Santa Rosa Lima.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Implementar el modelo de calidad en el área administrativa involucrando a todos los empleados para que lo hagan parte de sus labores diarias.
- Orientar al personal al trabajo en equipo, para el logro de los objetivos.
- Organizar las capacitaciones para todo el personal.
- Programar reuniones periódicas para evaluar la calidad con que se brindan los servicios.
- Retroalimentar al personal de cada área que está implementando la calidad.
- Reunirse con la gerencia para informarles los avances que ha tenido la aplicación del modelo.

Fuente: Elaborado por el grupo.

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS DELEGADOS DE CADA UNIDAD DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA
DE LIMA.**

**Delegados de las
unidades del área
administrativa.**

FUNCIÓN GENERAL

- Coordinar cada una de las actividades que deben desarrollarse dentro de la unidad para implementar y dar continuidad al Modelo.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Implementar el modelo de calidad en su unidad involucrando a todos los empleados para que lo hagan parte de sus labores diarias.
- Orientar al personal al trabajo en equipo, para el logro de la misión de su unidad.
- Informar al personal de las capacitaciones que se realizaran.
- Programar reuniones periódicas para evaluar la calidad con que se brindan los servicios en su unidad.

Fuente: Elaborado por el grupo.

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA DE SANTA ROSA DE LIMA**

UNIDADES

**Estado Familiar
Registro tributario
Cuentas Corrientes
Recuperación de mora
Tesorería y catastro**

FUNCION GENERAL:

- Realizar cada una de las actividades que detalla el Modelo para brindar servicios de calidad a los usuarios de la Alcaldía de Santa Rosa de Lima.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Realizar los procesos ágilmente.
- Ejecutar cada una de sus tareas eficientemente.
- Adoptar la Filosofía de la calidad, demostrándolo a través del servicio que brinda.
- Resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios.
- Mostrarse siempre disponible para atender a los usuarios.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y usuarios.
- Desarrollar espíritu de servicio.

Fuente: Elaborado por el grupo.

3- DETERMINACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.

Establecer una cultura dentro de la organización es una tarea considerable, se requiere una buena preparación para garantizar su efecto duradero.

Básicamente, es el personal de la empresa en todos los niveles y en todas las unidades, el que aplica los instrumentos y conceptos de la calidad para satisfacer las necesidades de los usuarios, y son estos quienes en última instancia indican el punto hasta el cual la empresa está alcanzando la calidad, en lo que a satisfacer sus necesidades se refiere.

En consecuencia, uno de los primeros pasos vitales consiste en evaluar el ambiente de las relaciones humanas internas para determinar en que medida están dispuestos los empleados a aceptar un cambio significativo en las operaciones de la empresa.

Además necesitamos evaluar las actitudes de los usuarios hacia la empresa para fijar una línea de referencia con respecto a su satisfacción para comparar los resultados futuros y así mismo, determinar los principales áreas de insatisfacción.

a-Actitudes de los empleados.

La actitud de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima es de mucha importancia para la aplicación del Modelo de Calidad en la organización, por lo tanto es necesario que los empleados de la Alcaldía estén dispuestos a participar en la construcción de una cultura para la calidad, es decir una actitud con base en la confianza, el trabajo en equipo, la solución objetiva de los problemas y la responsabilidad compartida para obtener mejores resultados dentro de su unidad así como para corregir las deficiencias.

b- Percepciones de los usuarios.

Según el análisis del diagnóstico en relación a los usuarios, estos no están satisfechos con los servicios que reciben por parte de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de

Lima, por lo tanto los empleados de la Alcaldía deben mejorar ampliamente la forma de brindar los servicios de tal manera que los usuarios puedan observar la calidad de estos y hacer una comparación con base a como eran recibidos anteriormente.

4- POLÍTICA DE CALIDAD.

La política de calidad propuesta para la Alcaldía es:

“La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima es una entidad gubernamental comprometida a prestar servicios con calidad, capacitando a los empleados y mejorando continuamente la prestación de los servicios para lograr la satisfacción de los usuarios.”

Para la realización de esta política se consideraron los siguientes aspectos:

- Responsabilidad hacia la prestación de servicios con calidad a la población de Santa Rosa de Lima.
- Las mejoras continuas, para lograr usuarios satisfechos.

- La formación de valores en los empleados, para que sean aplicados en la prestación de servicios; estos valores pueden ser compromiso, ética, desempeño, honestidad, etc.

5- ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD.

Las estrategias a utilizar para el desarrollo eficiente del Modelo de Calidad son las siguientes:

- Entregar una copia del Modelo a los delegados de cada unidad del área administrativa de la alcaldía, para que estos se encarguen de hacerlas del conocimiento de los empleados.
- Realizar encuestas periódicas a los empleados para determinar la aceptación que tiene el Modelo.
- Realizar encuestas periódicas a los usuarios para determinar los beneficios que ha dado la aplicación del Modelo en el área administrativa.

- Capacitar a los empleados para lograr mayores beneficios con la aplicación del Modelo.
- Motivar a los empleados para que se comprometan con la aplicación del Modelo para mejorar la Calidad en la prestación de servicios.
- Otorgar reconocimientos a los empleados que mayor participación tengan en la aplicación del Modelo.

6- APLICACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD.

Existen cuatro filosofías de los principales precursores de la calidad y su administración, como son Edwards Deming, J. M. Juran, Kauro Ishikawa y Philip Crosby; quienes plantean la forma como debe implementarse la cultura de calidad en las organizaciones.

El modelo de calidad propuesto para la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima es el Ciclo de Deming conocido también como el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), Este Modelo es un enfoque sistemático para

ayudar a la gerencia en el mejoramiento continuo de la calidad.

El ciclo incluye las siguientes operaciones: trazar un plan de mejoramiento, implementar el plan, comprobar los resultados y actuar de acuerdo con dichos resultados, entonces el ciclo vuelve a empezar con la revisión del plan; por lo tanto, el proceso del mejoramiento de la calidad es de carácter continuo.

Los elementos que contiene el ciclo de Deming son:

- Planear lo que se va hacer
- Hacer lo que se ha planeado
- Verificar los resultados de sus acciones
- Actuar para modificar lo que se ha hecho con el fin de garantizar mejoras en la calidad

a- Planear.

La etapa de planeación esta constituida por siete pasos:

1)Definir la Misión de cada unidad.

Cada unidad del área administrativa de la Alcaldía definirá su misión, la cual debe estar orientada a la calidad y a la satisfacción de los usuarios.

2)Identificar el resultado de la unidad.

Los empleados de cada unidad deben hacer un listado de todas las actividades que realizan y verificar si deben prestar mayor atención a algunas de ellas e identificar cuales son las de vital importancia para lograr el cumplimiento de la misión.

Ej. Los empleados de la unidad de Registro del Estado Familiar deben hacer una lista de todas las actividades que realizan.

Posteriormente deben evaluar si la forma en que se están desempeñando estas actividades contribuye al cumplimiento de la Misión de su unidad orientada a la calidad.

Los resultados de esta evaluación servirán de base para los planes de capacitación pues reflejan que actividades necesitan ser mejoradas.

3) Identificar los usuarios y servicios prioritarios.

Los empleados deben establecer cuales son sus prioridades en cuanto a los usuarios y los servicios para verificar que sus prioridades estén estrechamente relacionadas con la misión de la unidad.

Para determinar dichas prioridades debe hacerse un estudio de al menos dos semanas. (Ver Anexo N° 5)

Con los resultados de este estudio se podrá determinar que servicios son más solicitados por los usuarios y así darles prioridad.

En base a esta información se podría crear una ventanilla para atender solamente a los usuarios que demandan los servicios prioritarios. Ej. Partidas de Nacimiento.

4) Identificar las necesidades de los usuarios.

La determinación de las necesidades de los usuarios es un paso importante el cual debe tomarse con seriedad, el método más adecuado son las encuestas; pues por medio de ellas se investiga que es lo que los usuarios quieren y que piensan de la institución, ya que la prioridad de la Alcaldía es satisfacer a los usuarios es preciso saber cuales son las necesidades de estos. (Ver Anexo N° 6)

5) Traducir las necesidades de los usuarios al lenguaje del Departamento.

En este paso una vez reunida la información sobre las necesidades de los usuarios, cada unidad o departamento debe trabajar debidamente con base a la investigación de lo que opinan los usuarios, los miembros de cada unidad deben ser capaces de interpretar o traducir estas necesidades a un buen lenguaje, para que sirva de base en el mejoramiento de la calidad de los servicios y en ese sentido satisfacer las necesidades de los usuarios. Para realizar este paso los empleados de cada unidad deben reunirse, realizar el

diagnóstico de las encuestas y hacer las correcciones necesarias para satisfacer a los usuarios.

6) Establecer indicadores de la calidad.

Una vez identificadas las necesidades que tienen los usuarios en cuanto a los servicios, seguidamente se hará una lista de indicadores de la calidad, los cuales deben ser específicos; esta lista permitirá a cada unidad determinar si se están satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

Ej. Lista de indicadores de la calidad para la unidad de Registro del estado familiar:

Documento: Partidas de Nacimiento.

- Llega el usuario a la ventanilla y le entregan un número.
- Espera a ser llamado.
(tiempo máximo de espera 3 minutos)
- Solicita la partida de nacimiento y entrega los datos a la secretaria que lo atendió. (1 minuto)
- Espera que le llamen para entregarle la partida de nacimiento.(Tiempo máximo de espera 10 minutos)

- Le entregan la partida de nacimiento y el usuario se retira.

El tiempo total desde que llega el usuario hasta que se retira no debe exceder de 15 minutos.

**7) Establecer un plan para satisfacer
las necesidades de los usuarios.**

Dentro de este paso se realizará un plan de calidad, para lo cual deben tomar como guía el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, una vez determinada la misión, detallados los servicios prioritarios, identificados los usuarios, conociendo las necesidades que los usuarios exigen y habiendo establecido los indicadores de la calidad, el plan debe ser breve y centrado principalmente en el usuario. (Ver Anexo N° 7)

b- Hacer.

Una vez que cada unidad ha definido todo lo que se va a realizar, debe ponerse en práctica, desde la misión hasta el establecimiento del plan.

c- Verificar.

Es necesario que cada unidad verifique si el plan que crearon está dando resultado y si existen algunas deficiencias. Para esto deben reunirse internamente los empleados de cada unidad a verificar que el plan este dando los resultados previstos.

d- Actuar.

En esta etapa debe actuarse haciendo correcciones en base a los resultados obtenidos en la verificación. Deben hacerse todos los ajustes necesarios o comenzar de nuevo según sean los criterios de cada unidad.

H- VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DEL MODELO.

El alcalde, su concejo, los jefes y empleados de cada unidad del área administrativa darán el visto bueno al Modelo de Calidad y se comprometerán firmando una carta en la cual aprueban la aplicación del modelo en las unidades que brindan servicios a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima departamento de La Unión. (Ver anexo N° 8 y N° 9)

I- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

La aplicación del Modelo de Calidad en la Alcaldía puede presentar ciertos inconvenientes, uno de ellos puede ser la asimilación de este por parte de los empleados; por lo cual es preciso capacitarlos.

El plan de capacitaciones para la Alcaldía se puede realizar con la aplicación de tres métodos.

1- Conferencias.

Este método consiste en convocar a todos los empleados y capacitarlos sobre la aplicación del Modelo, estas conferencias son ideales para dar a conocer información general del Modelo pues puede convocarse a todos los empleados.

2- Juntas.

Es el método idóneo para capacitar a los empleados de acuerdo a su área de trabajo, debido a que son reuniones internas en cada unidad contando con la participación de todos los empleados que la conforman. En estas juntas se debe permitir a los empleados expresar su opinión sobre el tema del cual trata la reunión.

3- Estudio de casos.

En este tipo de capacitación pueden utilizarse situaciones ya sea reales o hipotéticas similares a las que se presentan en la alcaldía.

Este método dará a los empleados mayor habilidad para resolver los problemas que se presentan en su área de trabajo.

J- MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

Según Víctor Vroom (1964), creador de La Teoría de las Expectativas: Los empleados se motivan para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando creen que ese esfuerzo los llevara a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Pero no todas las personas se motivan de igual manera, por lo que es necesario conocer que es lo que motiva a cada empleado; para esto es preciso que los delegados de cada

unidad sometan a sus compañeros a una prueba para determinar que los motiva.(ver anexo N° 10).

Por medio de esta prueba se podrá conocer que es lo que motiva a cada empleado en particular y la ventaja de conocer esta información es que podrá utilizarse como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados, ya que con los resultados de la prueba y el conocimiento de los siguientes elementos, la Alcaldía logrará motivar a todos sus empleados de la siguiente forma:

- El esfuerzo individual de cada empleado

Cundo un empleado sabe que será recompensado por su trabajo se esfuerza más al desarrollarlo.

- Desempeño individual

Al esforzarse más mejora su desempeño.

- Recompensas

Si el empleado mejora su desempeño será recompensado; y para recompensarlos debe tomarse en cuenta el resultado de la prueba.

- Metas personales

Al recompensar al empleado con lo que el desea, se le ayuda a alcanzar sus metas personales; y de ser así, éste seguirá esforzándose.

Para el desarrollo de este plan de motivación debe considerarse un periodo no muy largo, porque los empleados pueden comenzar a disminuir su esfuerzo al sentir que no alcanzan la meta personal deseada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1- LIBROS:

- Cantú Delgado, Humberto
Desarrollo de una Cultura de Calidad
Segunda Edición
Editorial Mc Graw Hill
México 2001.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano 1
Editorial Océano
España 2001.
- John E. Hanke, Arthur G. Reitsch
Estadística Para Negocios
Segunda Edición
Editorial Mc Graw Hill
Colombia, 1999.

- Koontz, Harold
Administración
Onceava Edición
Editorial Mc. Graw Hill
México 1998.
- Oaklan John S.
Administración por Calidad Total
Editorial Continental
México, 1999.
- Omachonu, Vicent
Principios de la Calidad Total
Editorial Diana
México 1995.
- Stanton. Etzel. Walker
Fundamentos de Marketing
Onceava Edición
Editorial Mc Graw Hill
Mexico 2000.

- Stephen P. Robbins

Comportamiento Organizacional

Séptima Edición

Editorial Prentice Hall

México, 1998.

- Thomas H. Berry

Como Gerenciar la Transformación

hacia la Calidad Total

Primera Edición, Tomo 3

Editorial Mc Graw Hill

Colombia 1994.

- Yoran Malevski, Alejandro Rozoto

Manual de Gestión de la Calidad a la Medida

Primera Edición

Editorial Piedra Santa

Guatemala, 1995.

2- LEYES

- Constitución de la Republica

Sexta Edición

FESPAD Ediciones

El Salvador 2001.

3- TESIS:

- Avelar Chacón, Rosaura Araceli
" Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio al Cliente para la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador Departamento de La Libertad".
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador
El Salvador 2002.
- Hernández Benítez, Héctor Antonio
"Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica Aplicable a la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán".
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador
El Salvador 2002.
- López Guzmán, César Mauricio
" Diseño de un Plan de Capacitación en el Área de Gestión y Administración de Proyectos para las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador"

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de El Salvador

El Salvador 2003.

- Mejía Jurado, María

“Diseño de un Modelo de Calidad”

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de El Salvador

El Salvador 2002.

4- INFORMES Y DOCUMENTOS UTILIZADOS:

- Aguilar Domínguez, Karla Mariela

“ Calidad en el Servicio al Cliente”

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de El Salvador

El Salvador 2002.

- Chiquillo Cruz, Blanca Iris

Calidad Total

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de El Salvador

El Salvador 2002.

- Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Municipalidad de Santa Rosa de Lima.
- Mary Malton
Como Administrar con el Método Deming

5- ENTREVISTAS REALIZADAS

- Lic. Carlos Ernesto Silva
Secretario de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima.

GLOSARIO

ACTITUDES: Enunciado o juicio evaluativo concerniente a objetos, personas o acontecimientos.

ADMINISTRACIÓN: La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

ALCALDÍA: Territorio de la jurisdicción u oficina donde tiene su despacho o ejerce sus funciones el alcalde.

ANÁLISIS: Distinción y separación de las partes de un todo para llegar mejor al conocimiento de sus componentes y de sus interacciones recíprocas.

APTITUD: Disposición natural o adquirida. Idoneidad para un cargo.

ATENCIÓN: Acción de atender; prestar atención, demostración de respeto o cortesía.

CALIDAD: Totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

CALIDAD EN EL SERVICIO: Es el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave entendiéndose ésta como aquella que por sus expectativas y necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Es decir es la condición en la cual el cliente está totalmente satisfecho y todos en la organización están haciendo las cosas correctas de la forma correcta.

CLIENTE: Es la persona que utiliza los servicios de otra; pueden ser los consumidores finales, empresas y los trabajadores.

COMITÉ: Es un grupo de personas electas o designadas a reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir asuntos.

CONCEJO MUNICIPAL: Es un grupo de personas que los ciudadanos de un municipio eligen para que ejerzan el gobierno local, el cual se encarga de decidir y ejecutar las acciones necesarias para el bienestar de la comunidad.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

CULTURA DE CALIDAD: es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.

DIRECCIÓN: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

EFICACIA: Capacidad para determinar los objetivos apropiados "Hacer lo que se debe hacer".

EFICIENCIA: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

ESTRATEGIA: Programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales.

MANUAL DE FUNCIONES: Significa un folleto en el que de manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para orientar y uniformar la conducta que se puede presentar entre cada grupo humano dentro de la empresa.

MISIÓN: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de algunos de sus departamentos.

MODELO: Un sistema teórico de relaciones que trata de captar, los elementos esenciales en una situación en el mundo real.

MUNICIPIO: Es la unidad política y administrativa primaria dentro del Estado salvadoreño, lo que significa que al Municipio es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de sus soluciones

OBJETIVO: Se refiere a los fines deseados futuros que la administración busca. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

ORGANIGRAMA: Es la expresión grafica y esquemática de una empresa, o de cualquier otra entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.

ORGANIZACIÓN: Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de toda las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe

hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

PLANEACION: Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

POBLACIÓN: Conjunto de habitantes de una comunidad administrativa y políticamente delimitable, ya sea barrio, municipio, provincia, región o estado.

POLÍTICAS: Son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de las personas.

PROCEDIMIENTO: Guía de acción para actividades futuras hacia una meta determinada. Configura una serie de acciones requeridas en el planteamiento, actúan como instrumento para lograr eficiencia, así como herramienta de control.

PROCESOS: Método, sistema adoptado para llegar a un determinado fin.

SERVICIO: es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi simple intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente, el empleado y instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

USUARIO: El que usa con frecuencia una cosa o es cliente de un servicio.

VISIÓN: Es el nivel de aspiración de la empresa, hacia donde hasta donde quiere llegar.

AneXoS

ANEXO N° 1

MAPA TOPOGRÁFICO

ANEXO N° 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

ANEXO N° 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA.

ANEXO N° 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.

ANEXO N° 5

IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y USUARIOS PRIORITARIOS.

ANEXO N° 6

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.

ANEXO N° 7

PLAN DE CALIDAD A NIVEL DE UNIDADES.

ANEXO N° 8

CARTA DE COMPROMISO PARA LA DIRECCIÓN.

ANEXO N° 9

CARTA DE COMPROMISO PARA LOS EMPLEADOS.

ANEXO N° 10

PRUEBA DE MOTIVACIÓN.

ANEXO N° 1 MAPA TOPOGRAFICO



ANEXO N° 2

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

Entrevista dirigida a los jefes del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión.

Propósito.

La presente entrevista se ha diseñado con la finalidad de investigar si los jefes del área administrativa de la Alcaldía tienen conocimiento de que es la calidad y si están aplicándola en los servicios que brindan a los usuarios.

1.¿ Conoce usted el significado de la palabra calidad ?

Objetivo: Investigar si los jefes del área administrativa tienen conocimientos en cuanto al significado del termino calidad.

2.¿Considera que es de mucha importancia que las instituciones apliquen la calidad en el bien o servicio que ofrecen?

Objetivo: Conocer que tan importante es la aplicación de la calidad en una empresa.

3.¿ Existen dentro de su institución planes para mejorar la calidad en los servicios que brindan?

Objetivo: Verificar la existencia de los planes que tiene la institución para mejorar la calidad en los servicios.

4.¿ Sus subalternos tienen conocimientos de lo que es calidad?

Objetivo: Determinar si los empleados poseen conocimientos de lo que es calidad.

5.¿Considera que es importante capacitar a los empleados para que presten un buen servicio?

Objetivo: Medir la importancia que prestan los jefes del área administrativa a la capacitación del personal.

6. ¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes para mejorar la calidad?

Objetivo: Conocer si dentro de la institución existe alguien responsable de la calidad.

7.¿Cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para prestar un servicio de calidad?

Objetivo: Determinar la capacidad de la institución para brindar un servicio de calidad.

8.¿En que áreas específicas considera que debería aplicarse mas la calidad?

Objetivo: Conocer en que áreas consideran los jefes que es más importante aplicar la calidad.



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTA ROSA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LA UNION.**

OBJETIVO: Recabar información de la situación actual de los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, la cual será utilizada para fines estrictamente académicos.

INDICACIÓN: Marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

1- ¿Tiene conocimiento de lo que es calidad?

Objetivo de la pregunta: Investigar si los empleados de la Alcaldía tienen conocimiento de lo que es Calidad.

a-) Si _____

b-) No _____

2- ¿ Dentro de una organización, en qué aspectos administrativos considera que es más importante aplicar la calidad?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la importancia de la Calidad y el área donde es mas significativa su aplicación.

- a-) En los procesos _____
- b-) En los servicios _____
- c-) En los recursos técnicos y tecnológicos _____
- d-) En la capacidad del personal _____
- e-) En Todos _____

3- ¿Considera importante la planeación de las actividades para una mejor ejecución de sus tareas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la importancia del Proceso Administrativo, y la aplicación del mismo.

- a-) Si _____
- b-) No _____

4- ¿Cómo evaluaría la eficiencia en el desempeño de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer como evalúan los empleados su propio desempeño para tener información referente a la calidad en la prestación de servicios.

- a-) Deficiente _____
- b-) Regular _____
- c-) Bueno _____
- d-) Excelente _____

5- ¿Recibe motivaciones e incentivos por parte de la Alcaldía Municipal para desempeñar sus labores?

Objetivo de la pregunta: Determinar si reciben motivaciones los empleados por parte de la alcaldía.

a-) Si _____

b-) No _____

6- ¿Considera usted que para una mayor calidad en la prestación de servicios es necesario considerar los aspectos de Eficacia, cortesía y conocimiento de sus funciones?

Objetivo de la pregunta: conocer que apreciaciones hacen los empleados de la importancia de estos aspectos.

a-) Si _____

b-) No _____

7- ¿Reciben capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos tanto de su área de trabajo como las demás áreas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados reciben capacitaciones y su opinión al respecto.

a-) Si _____

b-) No _____

c-)

Porqué? _____

8- ¿ Con qué periodicidad recibe las capacitaciones?

Objetivo de la pregunta: Conocer cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados de la Alcaldía.

- a-) Una vez por semana _____
- b-) Una vez al mes _____
- c-) Cada tres meses _____
- d-) Cada seis meses _____
- e-) Cada año _____
- f-) Otros _____

9-¿Cómo calificaría la satisfacción de los usuarios que perciben sus servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la reacción de los usuarios después de recibir un servicio.

- a-) Insatisfechos _____
- b-) Conformes _____
- c-) Satisfechos _____

10-¿Cómo evaluaría su satisfacción con el trabajo que realiza?

Objetivo de la pregunta: Conocer la satisfacción de los empleados en cuanto al trabajo que realizan.

a-) Insatisfecho _____

b-) Conforme _____

c-) Satisfecho _____

Porqué? _____

DATOS DE CONTROL	
NOMBRE DE LA ENCUESTADORA:	FECHA:
LUGAR DE ENCUESTA:	HORA:
OBSERVACIONES:	



ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA DE LIMA, EN RELACION A LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

OBJETIVO: Recabar información real sobre la calidad en los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal a los habitantes de la ciudad de Santa Rosa de Lima, para ser utilizada para fines estrictamente académicos.

INDICACIÓN: Marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

1- ¿ Cómo evaluaría la calidad en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima?

Objetivo de la pregunta: Medir la Eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía.

- a-) Deficiente _____
- b-) Regular _____
- c-) Bueno _____
- d-) Excelente _____

2- De considerarlos deficientes, ¿ Cuales considera que sean las mayores deficiencias administrativas en la Alcaldía ?

Objetivo de la pregunta: Conocer que área es la que presenta las mayores deficiencias.

- a-) Los procesos _____
- b-) Los servicios _____
- c-) Los recursos técnicos y tecnológicos _____
- d-) La capacidad del personal _____
- e-) Todos _____

Porqué? _____

3- ¿ Porqué razón los consideraría deficientes?

Objetivo de la pregunta: Conocer los principales motivos porque los servicios son deficientes.

- a-) Por una administración deficiente _____
- b-) Por ser lentos en atender y brindar el servicio _____
- c-) Por que tratan con apatía al usuario _____

4- ¿ Cree usted que para brindar calidad en los servicios que presta la Alcaldía deben motivar e incentivar a los empleados?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los usuarios consideran necesarias la motivación y los incentivos para los empleados.

a-) Si _____

b-) No _____

5- ¿Queda usted plenamente satisfecho con los servicios que presta la Alcaldía?

Objetivo de la pregunta: Medir que porcentaje de los usuarios están satisfechos con el servicio.

a-) Si _____

b-) No _____

6- ¿Considera que los servicios administrativos que recibe de la Alcaldía son de calidad ?

Objetivo de la pregunta: Conocer el porcentaje de usuarios que consideran que los servicios que ofrece la Alcaldía son de calidad.

a-) Si _____

b-) No _____

7- ¿ Considera usted que los empleados de la Alcaldía son aptos para desempeñar el cargo que ocupan?

Objetivo de la pregunta: Medir el porcentaje de usuarios que consideran aptos a los empleados para los cargos que desempeñan.

a-) Si _____

b-) No _____

8- ¿Cómo calificaría usted los conocimientos de los empleados de la Alcaldía en cuanto a la ejecución de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los usuarios en cuanto a los conocimientos que tienen los empleados.

a-) Deficientes _____

b-) Regulares _____

c-) Buenos _____

d-) Excelentes _____

9- ¿Cuando usted solicita un servicio a la Alcaldía, considera que las relaciones entre los empleados y usuarios son agradables?

Objetivo de la pregunta: Medir el porcentaje de usuarios que opinan existe un ambiente agradable al acudir a la Alcaldía.

- a-) Si _____
- b-) No _____
- c-) Porqué? _____

10- ¿ Considera usted que la prestación de servicios con Calidad, lograría una mayor satisfacción de los usuarios y de los empleados de la Alcaldía?

Objetivo de la pregunta: Medir la importancia que le dan los usuarios a los servicios de calidad.

- a-) Si _____
- b-) No _____
- c-) Porqué? _____

DATOS DE CONTROL	
NOMBRE DE LA ENCUESTADORA:	FECHA:
LUGAR DE ENCUESTA:	HORA:
OBSERVACIONES:	

**HOJA DE CONTROL PARA IDENTIFICAR A LOS USUARIOS Y
SERVICIOS PRIORITARIOS.**

Indicaciones: Elaborar el listado de los servicios solicitados durante el estudio de las prioridades y hacer la sumatoria de todas las solicitudes diarias; para determinar cuales son los servicios más solicitados.

Unidad:											
Fecha:											
Servicio solicitado	Número de solicitudes										Total
	Días.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Nota: Esta hoja se utilizara solo al final del estudio.

ANEXO N° 6

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS
USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE
LIMA.

OBJETIVO: IDENTIFICAR LA NECESIDADES DE LOS USUARIOS CON RESPECTO A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

1. ¿ Qué tramite solicita?_____
2. Cuando solicito el servicio, ¿ le atendieron con prontitud?_____
3. ¿Cuánto tiempo ha esperado?_____
4. ¿Le orientaron para la realización de su tramite?_____
5. ¿Qué puede opinar de los servicios que le ofrece la Alcaldía?_____
6. ¿ Que cambios le podría proponer a la Alcaldía para mejorar la prestación de servicios?_____

Anexo N° 7

Plan de Calidad a nivel de Unidades.

MISIÓN DE LA UNIDAD: _____ _____ _____	UNIDAD: _____ FECHA: _____ _____
--	--

Productos y servicios claves	Clientes	Necesidades	Indicadores de la calidad
A.			
B.			

Planeación de las Acciones de Mejoramiento	Relación con el plan de la empresa	Persona Encargada	Recursos Requeridos	Fecha de termino
A.				
B.				
C.				
D.				

Proyecto Corporativo específico de MC	Meta o FCE de Apoyo	Miembros del Equipo	Fecha de Termino

Firmas: _____

ANEXO N° 8

CARTA DE COMPROMISO PARA LA DIRECCIÓN

Santa Rosa de Lima, _____ de _____ de _____

Yo, _____, mediante la presente carta me comprometo fielmente a gestionar y propiciar los recursos necesarios, para que el modelo de calidad de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión, se ejecute y se le brinde el seguimiento necesario.

Firma

Firma

ANEXO N° 9

CARTA DE COMPROMISO PARA LOS EMPLEADOS

Santa Rosa de Lima, _____ de _____ de _____

Nosotros, los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, nos comprometemos a cumplir fielmente con los lineamientos establecidos en el Modelo de Calidad; así como también colaborar para el desarrollo eficiente del modelo para mejorar la prestación de servicios a los usuarios.

Firma

Firma

Firma

Firma

ANEXO N° 10
PRUEBA DE MOTIVACIÓN

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Circule el numero que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

DECLARACION	EN TOTAL			TOTALMENTE DE	
	DESACUERDO			ACUERDO	
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar	1	2	3	4	5
3. A menudo hablo con mis compañeros asuntos no relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradar a otros	1	2	3	4	5
7. Deseo saber como voy progresando al terminar las tareas	1	2	3	4	5
8. me enfrento a los compañeros que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener mas control sobre los acontecimientos a mi alrededor	1	2	3	4	5
15. Me gusta mas trabajar con otras personas que solo	1	2	3	4	5

Para determinar que es lo que lo motiva a usted, coloque el numero que representa su calificación para cada declaración junto al numero de la misma.

RECONOCIMIENTO	ASCENSOS	AFILIACION
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
TOTAL: _____	_____	_____

La declaración que tenga el mayor valor será la que lo motiva a usted.