

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



**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL,
PARA FORTALECER LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

WALTER ARNOLDO BOLAÑOS REYES

ELENA ELIZABETH PEÑA NAJO

ANA DAYSI YANIRA TRIGUEROS PAREDES

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

FEBRERO, 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas
Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario(a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez
Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos
Docente Director : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Febrero de 2007

San Salvador El Salvador Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme alcanzar esta meta que sin tu bendición señor no la hubiese llegado a alcanzar.

Dedico este triunfo a mis padres Fidel Bolaños y Dalila Margarita Reyes de Bolaños, a cada uno de mis hermanos por su esfuerzo, confianza y animo que me han brindado y por pedirle siempre a Dios que me de fuerza y sabiduría, y a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a superar los obstáculos durante la carrera, por darme apoyo para seguir adelante, gracias por creer en mi, que Dios les Bendiga.

Gracias a Ana Daysi y Elena por haberme brindado su amistad, paciencia durante el desarrollo del presente trabajo y llegar a disfrutar este triunfo.

Walter Bolaños

Agradezco a Dios por toda la bendición que ha derramado sobre mí, por permitirme cumplir este objetivo y por ser el amigo que nunca falla. Dedico este logro a mi padre Raúl Peña quien siempre ha sido un guía en mi camino, a mi madre Elena Najó que se convirtió en el ángel de luz para mí y que ahora desde el cielo me cuida, a mis hermanos José y Raúl quienes siempre me han motivado a seguir adelante y a los que amo con todo mi corazón, a mi tía Gaby que con sus cuidados ha contribuido a alcanzar todas mis metas y a Roel Villafuerte quien con su paciencia, esmero y todo el cariño que me ha dado a sido pilar fundamental en este logro. Daysi y Walter en mi mente los llevare siempre por haberme enseñado a que las cosas se hacen mejor en equipo. Agradezco al Lic. Rodolfo Santos porque siempre ha creído en mí y nos ha orientado para la realización de este trabajo.

Elena Peña Najó

Gracias doy a mi Dios, por haber guiado mis pasos en todo momento, a mi madre y amiga Ana Gloria Paredes por estar siempre a mi lado, por creer en mí y apoyarme de una manera incondicional ante cualquier adversidad, a mi padre William Gustavo Trigueros por animarme siempre a seguir adelante, a esforzarme y a luchar por mis sueños, a mis hijos Cristian Alexander y Luis Ángel quienes marcaron un nuevo rumbo en mi vida, sembrando en mí la fuerza, el coraje y la valentía para vivir cada nuevo día, a mis colegas y amigos Walter Bolaños y Elena Peña quienes me brindaron su compañía, comprensión y tolerancia durante la ejecución.

Daysi Trigueros

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL, PARA FORTALECER LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	
	1
A. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	1
1. ANTECEDENTES	1
2. FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	3
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ILOPANGO	5
4. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	7
5. MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD	7
6. RECURSOS FINANCIEROS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO	12
B. MARCO TEÓRICO DE PLAN ESTRATÉGICO	14
1. PLANEACIÓN	14
2. ESTRATEGIAS	15
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
C. MARCO TEÓRICO DE LA CALIDAD Y LOS SERVICIOS	18
1. LA CALIDAD	18

a.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD	18
b.	MAESTROS DE LA CALIDAD	21
c.	ÁREAS DE LA CALIDAD TOTAL	28
d.	NORMAS ISO	31
e.	NORMA DE CALIDAD ISO 9001-2000	33
f.	PRINCIPIOS Y REQUERIMIENTOS DE LA NORMA DE CALIDAD	34
g.	DEFINICIÓN DE CALIDAD	35
h.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	36
i.	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	36
j.	EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD	36
k.	RESULTADOS DE LA CALIDAD	38
2.	CONSIDERACIONES SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	39
a.	DEFINICIÓN DE SERVICIO	39
b.	IMPORTANCIA DEL SERVICIO	40
c.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	42
d.	LAS EMPRESAS DE SERVICIO	43
3.	LA CALIDAD EN EL SERVICIO	45
a.	DEFINICIONES	46
b.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	47
c.	FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	47
4.	LOS USUARIOS	49
a.	SATISFACCIÓN AL USUARIO	49

b. EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS	50
5. LOS PROCEDIMIENTOS	51
6. LOS RECURSOS	52
7. LA CAPACITACIÓN	54
8. LA MOTIVACIÓN	54
9. LOS INDICADORES	56
a. NATURALEZA DE LOS INDICADORES	57
b. COMPOSICIÓN DE LOS INDICADORES	57

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	59
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	59
B. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	60
1. GENERAL	60
2. ESPECÍFICOS	60
C. ALCANCES Y LIMITACIONES	61
1. ALCANCES	61
2. LIMITACIONES	61

D. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	62
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	62
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3. TIPO DE DISEÑO	63
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
a. ENCUESTA	63
b. LA ENTREVISTA	64
c. LA OBSERVACIÓN	64
5. FUENTES DE INFORMACIÓN	64
a. PRIMARIA	64
b. SECUNDARIA	65
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	65
a. EL UNIVERSO	65
b. LA MUESTRA	66
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	69
1. DIAGNÓSTICO DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS POR LOS EMPLEADOS	69
a. CONOCIMIENTO DE LA ALCALDÍA	69
b. CALIDAD Y SERVICIO AL USUARIO	70
c. PERCEPCIÓN SOBRE EL USUARIO	72
d. PUESTO DE TRABAJO	72
e. AMBIENTE LABORAL	74

f. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	75
g. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	76
h. PROCEDIMIENTOS	77
i. RECURSOS DISPONIBLES	77
2. DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN EVALUADA POR LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA	78
a. SATISFACCIÓN	78
b. AMBIENTE FÍSICO	80
c. EVALUACIÓN DEL PERSONAL	80
d. CALIDAD Y SERVICIO	81
e. PROCEDIMIENTOS	83
f. RECURSOS	83
3. DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN RECOPIADA POR LOS FUNCIONARIOS POR MEDIO DE LA ENTREVISTA	84
a. CONOCIMIENTO DE LA ALCALDÍA	84
b. CALIDAD Y SERVICIOS AL USUARIO	85
c. PERCEPCIÓN SOBRE EL USUARIO	86
d. PUESTO DE TRABAJO	86
e. AMBIENTE LABORAL	87
f. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	88
g. PLANES ESTRATÉGICOS	88
h. RECURSOS DISPONIBLES	89

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
1. CONCLUSIONES EMPLEADOS	90
2. RECOMENDACIONES EMPLEADOS	91
3. CONCLUSIONES USUARIOS	92
4. RECOMENDACIONES USUARIOS	92

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL PARA FORTALECER LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	93
A. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	93
B. MISIÓN Y VISIÓN	93
1. MISIÓN	94
2. VISIÓN	94
C. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL	94
1. GENERAL	94
2. ESPECÍFICOS	94
D. POLÍTICAS	95
E. ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD	96
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITE DE CALIDAD	96

2. FUNCIONES DEL COMITE DE CALIDAD	97
3. PROGRAMA ANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	98
4. PERFIL Y POSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD	98
5. FUNCIONES OPERATIVAS DEL COORDINADOR DEL COMITÉ	99
F. PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO	101
1. IMPORTANCIA	101
2. JUSTIFICACIÓN	101
3. OBJETIVOS	102
4. POLÍTICAS	102
5. ESTRATEGIA	103
6. CARACTERÍSTICAS	104
7. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	105
8. PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	111
9. RECURSOS	117
10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	118
G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PLAN ESTRATÉGICO	119
1. OBJETIVOS	119
2. MÉTODO DE EVALUACIÓN	121
H. RECOMPENSAS E INCENTIVOS DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO	121

I. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL	123
1. OBJETIVOS	123
2. ACTIVIDADES A REALIZAR	124
3. RECURSOS	124
4. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	126
5. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	

RESUMEN

El objetivo del siguiente trabajo es proponer un Plan Estratégico de Calidad Total, que ofrezca al gobierno Municipal de Ilopango una herramienta administrativa para fortalecer los servicios que brinda.

La metodología de investigación, consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema, luego se realizó la investigación de campo, donde se tomó de base la información brindada por los empleados y usuarios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación actual con el fin de detectar los principales problemas que obstaculizan el buen servicio al Usuario, así mismo se identificaron fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas al máximo para superar la problemática.

Entre las principales conclusiones de nuestro trabajo se pueden mencionar, que la carencia de espacio físico ocasiona quejas por parte del personal, además que en la Alcaldía Municipal no

existe una identificación plena ni mucho menos un compromiso de los empleados con la Misión y Visión de la entidad, además la Institución no cuenta con un estrategia orientada a la calidad.

Tomando en cuenta las conclusiones antes citadas se recomienda que se implemente el Plan Estratégico de Calidad Total en el cual se establece capacitar a todos los empleados, en una temática dirigida a trabajar en equipo, relaciones públicas, comunicación, motivación y servicio con calidad al usuario, así mismo realizar un seguimiento y control de esta herramienta y de los empleados, lo anterior como una contribución al desarrollo local del municipio de Ilopango departamento San Salvador.

INTRODUCCIÓN

Una realidad en nuestro país es la necesidad que muchos de los gobiernos municipales tienen de contar con una herramienta administrativa que ayude a fortalecer no solo el desempeño de su personal sino también la calidad con que se brinda todos los servicios que proporciona dichos gobiernos.

Es por esta razón que la Alcaldía Municipal de Ilopango requiere de una propuesta que se adapte a la realidad del Municipio como de su clima organizacional para llevar total beneficio a los habitantes del municipio.

Así pues, tomando en cuenta lo expuesto se elabora el presente trabajo denominado "**Propuesta de un Plan Estratégico de Calidad Total, para Fortalecer los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador**", el cual esta compuesto por tres capítulos.

En el Capítulo I, se expresan los antecedentes y aspectos más generales tanto del Municipio, como de la Alcaldía Municipal de Ilopango, en cuanto a los antecedentes se detallan los puntos más importantes como, ubicación y extensión territorial, así mismo se conoció la estructura organizacional actual y los principales servicio que ofrece dentro y fuera de sus instalaciones.

Además se da a conocer el marco teórico que servirá de base para la elaboración del Plan Estratégico de Calidad total que se propone para el fortalecimiento de los servicios, se presentan algunos conceptos de lo que es Usuario, Servicio al Usuario, Plan, Plan Estratégico, Calidad, Calidad Total, entre otros.

En el Capítulo II, se presenta el diagnóstico de la situación actual. El desarrollo de este capítulo contiene la metodología empleada para la investigación, método empleado para la tabulación, tabulación y análisis de los datos recolectados a través de los empleados y usuarios, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación de campo y por último se plantea las recomendaciones y conclusiones.

El capítulo III, lo constituye la propuesta del tema, para contribuir a fortalecer los servicios que brinda la Alcaldía, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios estratégicos y la mejora continua a la que día a día la institución debe enfrentarse.

Finalmente este trabajo presenta la bibliografía relacionada con la investigación, los anexos, que sirven de guía para la comprensión del trabajo y a los cuales se ha hecho referencia durante la investigación.

CAPÍTULO I

"MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL, PARA FORTALECER LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

1. ANTECEDENTES

La primera forma de gobierno municipal en nuestro país se formó en lo que se llama Cartas y Privilegios dadas por el Rey para consagrar las costumbres y la conciencia jurídica popular, tratando así de apagar un tanto el descontento de los vasallos hacia la realeza.

Fue así como empezaron a tener vida las agrupaciones llamadas "Concejos de los Pueblos o Comunas", que constituyen la base histórica de nuestra actual organización municipal; formando un bien común el cual se le denomino "Comuna" o "Municipio"¹.

¹ Vásquez y Rivera, Manuel Antonio y Otros. Trabajo de Graduación Sobre Estudio de Factibilidad para la Construcción del Mercado Municipal El Pirata en el Municipio de Nueva San Salvador. UES 2000

A finales de 1970, los municipios salvadoreños operaban y desarrollaban sus actividades, regidas por leyes implantadas desde principios de siglo, que no estaban de acuerdo a la realidad que en ese momento se vivía. Desde esa época se ha tenido un mejoramiento tendiente al desarrollo municipal, el cual se ha visto impulsado por nuevas leyes que tienden a convertirse en principios de descentralización municipal.

Los municipios se forman de la necesidad de descentralizar la administración pública, con el propósito de aumentar la eficiencia en la prestación de servicios a la población y fomentar la participación democrática que permite a los gobiernos locales, tomar decisiones junto con la ciudadanía que promueve el desarrollo integral.

Ilopango, es uno de los catorce municipios que conforman el área metropolitana del gran San Salvador, tiene una extensión 26.5 Kilómetros cuadrados y se encuentra ubicado en la zona oeste del departamento. Está limitado al norte por Tonacatepeque y San Martín, al este por el Lago de Ilopango, al sur por Santiago Texacuangos y Santo Tomás, y al oeste por Soyapango. El

municipio se divide en 4 cantones y 31 caseríos, el área urbana esta conformada por 66 colonias. El área rural esta constituida por 62 comunidades. La población es de 155,957 habitantes.² Su río principal Las Cañas y el cerro El Amatitlán.

2. FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

Dentro de las funciones que competen a la Alcaldía de Ilopango³, se encuentran todas aquellas establecidas en el artículo cuatro del Código Municipal y en especial aquellas en las cuales debe de velar por el bien común de toda la población del municipio, destacando las que pueden desarrollarse en gran parte por los recursos que el mismo posee:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo a nivel urbano y rural de la localidad.
- Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.

4

² Dirección General de Estadística y Censos. Indicadores demográficos por municipio 2006. División de Estadísticas Sociales (DES).

³ Código Municipal, Asamblea legislativa de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274., Diario Oficial N° 23 tomo 290,5 de febrero de 1986.

- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combates de enfermedades.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de los servicios.
- El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- Formación de registro ciudadano de acuerdo a la ley.
- La creación, impulso y regulación de los servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad.⁴

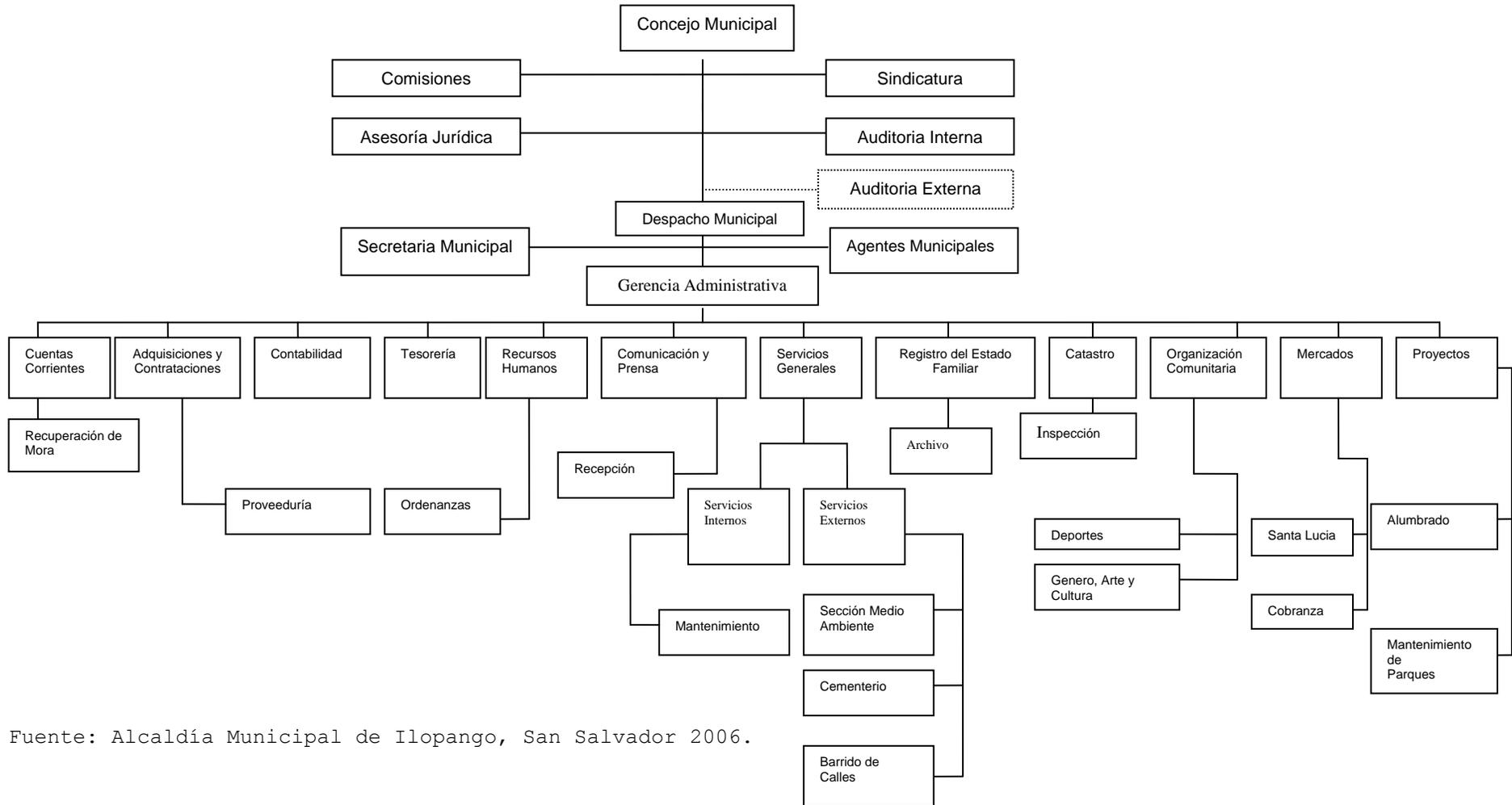
⁴ Idem 2, Pág.5.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ilopango esta constituida por 1 Alcalde, 1 Síndico, 10 Regidores Propietarios y 4 Suplentes, siendo la autoridad máxima el Concejo Municipal que es presidido por el Alcalde.

La organización de la Alcaldía Municipal está representada en su organigrama (Ver figura 1.), en el cual se establecieron las relaciones existentes entre cada departamento y las autoridades encargadas de cada una de las áreas.

FIGURA 1. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO



Fuente: Alcaldía Municipal de Ilopango, San Salvador 2006.

4. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

- REGISTRO FAMILIAR: registros de nacimientos, matrimonio, divorcios, defunciones, adopciones y otros hechos relacionados con el estado familiar.
- CATASTRO: Mantiene un control de todos los bienes inmuebles de toda la jurisdicción del municipio y lleva un inventario general de los mismos.
- TESORERÍA: Recaudación de los impuestos municipales.
- SERVICIOS GENERALES: Tren de aseo, alumbrado publico, mantenimiento de calles, mercados, parques, plazas y cementerios públicos, entre otros.

5. MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD

El marco jurídico que regula a la Municipalidad según lo establecido en cada una de las leyes de la República se describe a continuación:

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR DL No. 38,
DO. No. 234.TOMO 281.1983.**

La Constitución de La República de El Salvador, en el Capítulo VI Gobiernos Locales, Sección Segunda Las Municipalidades, en los artículos 202 al 207, se refiere a los municipios como:

En el Artículo 202, Para el gobierno local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por concejos formados de un Alcalde, un Sindico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; siendo elegidos por elección popular, para un periodo de tres años y podrán ser reelegidos.

El en Artículo 203 se establece que los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

La autonomía de los municipios se contempla en el artículo 204, el cual comprende:

- Crear, modificar y suprimir tasas y contribución para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- Decretar su presupuesto de ingresos y egresos.
- Gestionar libremente en las materias de su competencia.
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.
- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlos como Ley a la Asamblea Legislativa.

Para garantizar el desarrollo económico y social de los municipios se creará un fondo que debe emplearse en servicios y para provecho del mismo, según lo establece el artículo 207 de la constitución.

- **CÓDIGO MUNICIPAL DE EL SALVADOR DL. No. 274. DO No. 23. TOMO No. 290.1986.**

El código Municipal en su artículo 2 define al municipio como: La Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental el Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

- **EL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES). DL No. 74. DO. No. 176. TOMO No. 300.1988**

Esta ley cuenta con dos instrumentos legales: su Ley de Creación y el Reglamento, que entraron en vigencia a partir de septiembre de 1988 y marzo de 1998 respectivamente.

Este fondo es creado por mandato Constitucional, para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los

municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad municipal.

En consecuencia de lo anterior, los Concejos Municipales son los responsables de administrar y utilizar los recursos asignados en una forma transparente, con eficiencia y eficacia; para ello deberán observar lo siguiente: El ISDEM transfiere a los municipios fondos destinados a la inversión en el desarrollo de proyectos, y fondos destinados a gastos de su funcionamiento.

Por otra parte, es importante señalar que el Artículo 16 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, establece la obligación de elaborar la programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo al plan de trabajo y al presupuesto institucional.

- **EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)**

- DL. No. 616. CON SUS REFORMAS**

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), fue creado como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal.

Para crear las condiciones que permitan la progresiva descentralización administrativa para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio, es así como el estado colabora con los municipios en cumplir el mandato constitucional: que "la persona es el origen y fin de las actividades".

6. RECURSOS FINANCIEROS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

Los recursos financieros con que cuenta la Alcaldía Municipal de Ilopango, son aquellos establecidos en el presupuesto de ingresos y egresos, obteniéndolos a través de: El producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales, el producto de las penas o sanciones pecuniarias de toda índole impuestas por la autoridad municipal competente, así como el de aquellas penas o sanciones que se liquiden con destino al municipio de conformidad a otras leyes.

Igualmente los recargos e intereses que perciban conforme a esas leyes, ordenanzas o reglamentos, los intereses producidos por cualquier clase de crédito municipal y recargos que se impongan, el producto de la administración de los servicios públicos municipales, las rentas de todo género que el municipio obtenga

de las instituciones municipales, autónomas y de las empresas mercantiles en que participe o que sean de su propiedad, los dividendos o utilidades que le correspondan por las acciones o aportes que tenga en sociedad de cualquier género.

Así mismo se financia de las subvenciones, donaciones y legados que reciba, el aporte proveniente del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, establecido en el inciso tercero del artículo 207 de la Constitución en la forma y cuantía que fije la ley.

El producto de los empréstitos, préstamos y demás operaciones de crédito que obtenga, el precio de la venta de los bienes muebles e inmuebles municipales que efectúe, los aportes especiales o extraordinarios que le acuerden organismos estatales o autónomos y cualquiera otra forma que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas.

El aprovechamiento de todos los recursos antes mencionados, son para la consecución de los fines del municipio.

B. MARCO TEÓRICO DE PLAN ESTRATÉGICO

1. PLANEACIÓN

La planeación, implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, requiere de la toma de decisiones en la elección de cursos de acción a partir de distintas alternativas.⁵

Por planeación, se entiende que son aquellas medidas de acción que inciden en la toma de decisiones del gerente y que se utilizan para reducir el riesgo y llegar a cumplir los objetivos de la organización.

También entendemos por planeación, todas aquellas decisiones que ayuden a mejorar el futuro y el curso de acción de la organización en la cual se establecieron la misión y objetivos de ésta.

Por consiguiente, la planeación es una forma concreta de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones⁶; pues las razones más importantes son:

⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración una Perspectiva global. 11ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México 1998. Pág. 35.

⁶ James A. F. Stoner y Otros. Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall. México 1996. Pág.287

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

2. ESTRATEGIAS

Las estrategias, son lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos), las cuales son diseñadas por los miembros de mayor jerarquía de la entidad, y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar objetivos generales de la organización; son a largo plazo y comprende toda la empresa.

Según Koontz, la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los

cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.⁷

Por tanto, las estrategias son aquellas acciones orientadas hacia la búsqueda del liderazgo y posicionamiento de la organización, ya sea en costos, diferenciación ó enfoque, las cuales deben desplegarse en toda la entidad, por medio de la definición de políticas, objetivos y metas para cada una de las áreas que la componen.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son las siguientes:

⁷ Ídem.5, Pág.130

- Es original, fuerte en el sentido que constituye el origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia para toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Por otra parte, es importante resaltar que la planeación estratégica no tiene sentido sin la formulación y ejecución de un plan estratégico, el cual debe ser ejecutado mediante planes operativos que se deriven del mismo y que contemplen aquellas acciones a corto y mediano plazo, orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

C. MARCO TEÓRICO DE LA CALIDAD Y LOS SERVICIOS

1. LA CALIDAD

a. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de calidad y cuales eran los objetivos a perseguir⁸:

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente, satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial 1936	Hacer muchas cosas no importando que sea la calidad.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>. Conceptos generales de calidad total.

	(se identifica Producción con calidad)	
Segunda Guerra Mundial (1,944-1,945)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la Calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (resto del Mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección de Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades, técnicas del producto

Aseguramiento de calidad	Sistema y procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivos.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

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

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino, en un factor

estratégico clave, del que dependen la mayor parte de organizaciones, para mantener su posición en el mercado, asegurar su supervivencia y brindar el mejor servicio.

b. MAESTROS DE LA CALIDAD

Es de mucha importancia considerar en cuanto al estudio de la calidad total, las diferentes afirmaciones de los autores más reconocidos llamados los gurúes de la calidad total ya que cada uno de ellos se han identificado y diferenciado por alguna característica en particular, aunque tienen muchas similitudes.

La presentación de estas teorías, permite entender cuan importante es realizar un Plan Estratégico de Calidad, lograr el cambio cultural que se le asocia al mismo, resaltando también la importancia de tener un conocimiento profundo sobre las necesidades de la empresa en cuanto a competitividad se refiere.

Por consiguiente, estos aportes de la calidad total sirven de base para que la institución pueda crear su propia estrategia, según sean sus necesidades, limitaciones y oportunidades.

Los principales autores de la calidad total son:

EDWARDS W. DEMING

Deming (1900-1993), estudio en Wyoming University y trabajo en el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Cuando era profesor de la New Cork University, al terminar la Segunda Guerra Mundial, fue enviado a Japón a realizar estudios de censos.

Durante su estancia en ese país, estuvo en contacto con empresarios japoneses que lo contrataron para enseñar la teoría elemental de variación al azar y técnicas sencillas como graficas de control a cientos de técnicos e ingenieros japoneses.

Prácticamente vivió la evolución de la calidad en Japón, y de esta experiencia fue que desarrollo sus famosos 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición productividad y competitividad (Deming 1992).

Otro tópico importante sobre este Autor, es la estructura del premio Deming (1983) y las siete enfermedades mortales. Deming, obtuvo el reconocimiento tanto en Japón como en los Estados Unidos lo que hizo que fuera considerado el padre de la administración moderna.

JOSEPH M. JURAN

Nació en Rumania en 1904. Emigro a los Estados Unidos a los ocho años de edad. Estudio ingeniería eléctrica y leyes siendo profesor de New York University.

A mediados de los años cincuenta, enseñó en Japón conceptos de administración por calidad contribuyendo también al éxito Japonés en calidad. Ha publicado una gran cantidad de material relacionado al tema de calidad; sin embargo en su Libro Juran en Liderazgo para la calidad (1989) donde resume su conocimiento desarrollado en administración por calidad total.

El enfoque que este autor da sobre la administración por calidad total, se basa en lo que llama la trilogía de Juran (Planear, Controlar y Mejorar la Calidad). Además tiene una gran cantidad de publicaciones, una aun fuerte influencia en todo el mundo a través de sus asesoráis por medio del Juran Institute, Inc. Y Su participación en la American Society for Quality Control (ASQC).

ARMAND V. FEIGENBAUM.

Nacido en 1922. En 1944 fue contratado por General Electric en New Cork para trabajar en el área de calidad. En 1951 recibió un doctorado Massachussets Institute of Tecnology.

En 1956 introdujo por primera vez la frase "Control de Calidad Total. Publicando un libro con ese título. Su idea de calidad sostiene que en un modo de vida corporativa, hay un modo de administrar una organización. Control de calidad total es un concepto que abarca a toda la organización y que involucra la puesta en marcha de actividades orientadas hacia el usuario.

Este autor fue el primero en visualizar la idea de que la calidad no solo se centra en el proceso productivo, sino también en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de sistemas a los de la calidad.

PHILIP B. CROSBY

Nació en West Virginia 1926. Se gradúa en Western Reserve University. Trabajo durante un largo tiempo en ITT, donde llego a ser vicepresidente de calidad. En 1979 fundo la compañía Philip Croby Associates en Florida, y 1991 Career IV, Inc. En

los años setenta propuso un programa de catorce pasos que llamo Cero Defectos en su libro La Calidad No Cuesta (1979).

Adicionalmente Crosby presenta su prescripción para la salud corporativa (1988) y la vacuna de calidad (1984), que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra la ocurrencia de errores. Es considerado como uno de los principales por su efecto en la industria estadounidense por su vasta gama de publicaciones y su intervención como asesor de la misma durante los últimos cuarenta años aproximadamente.

KAORU ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa (1915-1989). Se graduó en el departamento de ingeniería de la Universidad de Tokio. Obtuvo su doctorado en ingeniería y fue promovido a profesor en 1990. Obtuvo el premio Deming y un reconocimiento de ASQC.

Fue el primer autor que intento en sacar las diferencias entre los estilos de la administración japonesas y los occidentales. Su hipótesis principal fue que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron claves en el éxito japonés en calidad. Sus principales ideas se encuentran en su libro ¿Que

es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa (1985).

Fue el principal precursor de la calidad total en Japón y posteriormente tubo una gran influencia en el mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro de éxito en calidad.

SHIGERU MIZUNO

Este autor también japonés, ha estado involucrado en la administración por calidad debido a la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (UCE). Los pensamientos de este en cuanto a calidad total son muy similares a los ISHIKAWA. Sin embargo, presenta algunos conceptos diferentes en su libro Control de Calidad Total a Todo lo Ancho de la Compañía (1988). Por otra parte este autor propone el despliegue de políticas de calidad, como el enlace de la Alta administración y las decisiones estratégicas de la organización con la operación de la misma. Su aportación utiliza los conceptos de sistemas y resalta la importancia de extender la calidad a toda la organización.

SHIGEO SHINGO

Autor Japonés del Libro Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System (1986). Se centra en mejorar la prevención de errores de calidad. Esta muy orientado hacia la idea de que la calidad puede ser obtenida solo si el proceso de manufactura esta diseñado y operado con estándares ideales.

Este autor no aporta mucho a la parte administrativa de la calidad total, pero sus ideas ayudan a no perderse en conceptos abstractos, recordar que la productividad y calidad provienen del perfeccionamiento de la operación básica del negocio.

GENICHI TAGUCHI

Nació en Japón en 1924. Su principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad, que inicialmente puso en práctica en las empresas japonesas. Ha ganado cuatro veces el premio Deming por su contribución a la calidad, principalmente a través de concepto de función de pérdida.

Sus aportaciones son ideas muy importantes en cuanto a la forma de visualizar y entender la reducción de la variabilidad que es el concepto que da origen al interés por la calidad. Aunque su aportación es débil en la parte administrativa de la calidad, al

igual que Shigeo Shingo ayuda a no olvidar lo básico de la calidad.

c. ÁREAS DE LA CALIDAD TOTAL

De las conclusiones, similitudes y diferencias de cada uno de estos autores se desarrollan ocho áreas⁹ de la calidad total que contemplan las siguientes frases:

- **Liderazgo:** Compromiso de la alta dirección-liderazgo, procedimientos del programa de calidad, crecimiento con rentabilidad económica, constancia y plantación para la competitividad.

- **Planeación Estratégica:** Planeación estratégica, Enfoque total de sistemas y políticas de calidad.

- **Posicionamiento de Mercado:** Necesidades del Consumidor.

- **Sistema Humano:** Educación y Capacitación, Cultura de calidad.

⁹ Cantú Delgado, Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad"2ª. Edición. Mc Graw Hill, México 2001. Pág. 55

- **Sistema Operacional:** Metas de mejoramiento, recompensas y reconocimientos, información-comunicación, métodos de supervisión, interacción entre departamentos, plantación del proceso y diseño del producto.

- **Control de Proveedores:** control de proveedores.

- **Mejoramiento de la Calidad:** Trabajo en equipo, medición de la calidad, corrección de problemas, comité de calidad, auditorias al sistema de calidad.

- **Control del proceso:** Prevención de defectos, Control del proceso.

De cada una de las áreas mencionadas, se obtienen las siguientes definiciones al combinar las frases que describe cada categoría:

- **Liderazgo**

Consiste en que la administración debe estar comprometida a ejercer un liderazgo efectivo mediante la puesta en practica de un programa de calidad, que tenga como principio la constancia en la planeación para lograr la competitividad que coadyuve a un crecimiento rentable.

- **Planeación estratégica**

Es la ejecución de un proceso de planeación estratégica basado en el enfoque total de sistemas para definir políticas de calidad apropiadas.

- **Posicionamiento de Mercado**

Consiste, en que la administración debe comprometerse a determinar y satisfacer las necesidades de los usuarios para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

- **Sistema Operacional**

Establece que se debe planear el proceso de producción (o de servicio) en congruencia con las políticas de calidad, diseñando una operación efectiva entre los departamentos que lleve a lograr los objetivos de mejora de la calidad, con ayuda de métodos de supervisión apropiados y un sistema de información competente.

- **Sistema Humano**

La operación efectiva del negocio requiere de un ambiente de cultura de calidad, reforzado con la puesta en práctica de procedimientos de capacitación, educación y reconocimientos.

- **Control de proveedores**

En el sistema administrativo, se deben incluir procedimientos para el control de los proveedores que aseguren la calidad de cada insumo en la operación del negocio.

- **Mejora de la calidad**

Establece que se debe constituir un comité de calidad, que este informado sobre los indicadores de calidad y asignarle la responsabilidad de administrar los equipos de mejora, para corregir los problemas de calidad y auditarlos.

- **Control de Proceso**

Determina que se deben aplicar procedimientos para controlar el proceso de producción (o servicio) y prevenir defectos.

d. NORMAS ISO

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país, es por ello que sus normas son voluntarias.

Esta organización surge luego de la Segunda Guerra Mundial y fue creada en el año de 1946, la cual se encarga de promover el

desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica.

Su función principal es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Esta organización se conocía como "La organización Internacional de Normalización" y como tendría abreviaturas diferentes en lenguas diferentes, decidieron usar la palabra Griega "ISOS", que significa "igual". Por lo tanto, independientemente del país y de la lengua, la forma corta del nombre de la organización es siempre la ISO, comenzando oficialmente sus operaciones el 23 de febrero de 1947.

Es de suma importancia resaltar que para iniciar un proceso ISO, hay que intervenir en la cultura de la entidad y en el clima laboral, de manera que se oriente a una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad. Ya que si no se atiende de forma previa la cultura organizacional y si no se crea un clima laboral favorable, el efecto del sistema de calidad será visto como otra de tantas tendencias o teorías administrativas que pasan de moda.

Las normas ISO están constituidas por tres normas básicas las cuales se detallan a continuación:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Conceptos y Vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para llevar a cabo la mejora.

e. NORMA DE CALIDAD ISO 9001-2000

La norma ISO 9001 es un modelo de sistema de calidad para el aseguramiento externo de la misma, es un documento que define los requerimientos contractuales específicos que sirve para hacer auditoria a la institución: por otra parte es el estándar más general de la serie que cubre los sistemas de diseño, manufactura, instalación y servicios¹⁰.

El modelo propuesto en la norma ISO 9001:2000 es una evolución de las demandas de las organizaciones públicas y privadas, para contar con herramientas de gestión más efectivas y poder incorporarse a la globalización y capitalizar sus esfuerzos.

¹⁰ <http://www.buscarportal.com/articulos/iso> 9001 gestión de calidad.html

f. PRINCIPIOS Y REQUERIMIENTOS DE LA NORMA DE CALIDAD

Los principios en los cuales se basa la norma de calidad ISO 9001 - 2000 son:

- Introducción
- Organización enfocada al usuario.
- Liderazgo
- Participación de todo el personal
- Enfoque a procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- La mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor

Los requisitos básicos que debe cumplir una organización para optar al sistema de gestión con base a las ISO 9001-2000 son los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar la operación y el costo de estos procesos, que sean de forma eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para la operación y el seguimiento de estos procesos.

- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de mejora continua de estos procesos.

g. DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad se define como:

- Para W. Edwards Deming, es "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua."
- Armando V. Feigenbaum, la define como "La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de las cuales el producto o servicio en uso, dará satisfacción a las expectativas del usuario."
- Kaoru Ishikawa, la define como "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor."

Por lo antes expuesto, la calidad se refiere al proceso de mejorar continuamente todas las áreas de la entidad para que participen activamente en el desarrollo del servicio, de manera que este satisfaga las necesidades y expectativas de quienes lo solicitan.

h. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La importancia radica en el aseguramiento del producto o servicio, así como a la satisfacción del usuario, ya que la calidad se ha convertido en una tendencia básica en las organizaciones, dignificando el trabajo, a través de la mejora continua de todos los procesos, centrándose en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben los servicios.

i. OBJETIVOS DE LA CALIDAD

De acuerdo a Saudholm, estos objetivos son "metas específicas y cuantitativas que deben alcanzarse a la labor relacionada con la calidad del producto o servicio." Que implican la necesidad de definir cada meta por escrito, la cual servirá de indicador o evaluador en la ejecución de las actividades.

j. EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD

Las empresas, deben enfrentarse a nuevas realidades. Una de ellas es la creciente demanda del público, de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores respecto de los productos o servicios que comercializan.

La calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual toda entidad estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición. La calidad paso de ser tan solo un desafío retórico, a ser un requisito para la competitividad.

La calidad total es una realidad que implica:

- Compenetrarse con el cambio.
- La creación de mejores condiciones de competencia.
- Producir mejor y con menores costos.
- Ofrecer mejores servicios.
- Involucrar y profundizar una cultura de calidad.

Todo esto implica un gran compromiso por parte de los líderes de las organizaciones, en los procesos de cambio orientados a la competitividad de las mismas.

Este continuo proceso de excelencia, debe ser el motor del nuevo cambio y de la modernización.

En este momento las organizaciones deben estar dispuestas a medir su competitividad contra las mejores del mundo en su ramo y aprender de sus experiencias, tratando de introducir a las personas en un proceso de mejora, motivándolas para descubrir su enorme potencial, que traiga como consecuencia un trabajo bien hecho desde la primera vez y de enormes beneficios.

Todo líder como facilitador de las condiciones de trabajo, debe resaltar la importancia de la calidad. Buscando finalmente la simplificación del trabajo, a través de la mejora constante y continua de todos los procesos, en la prestación de los servicios.

Ya que en los próximos años las empresas que logren sobrevivir serán aquellas que logren productos y servicios de calidad a precios competitivos que satisfagan las necesidades y que superen las expectativas de los usuarios.

k. RESULTADOS DE LA CALIDAD

Mediante la implementación de calidad total en todos los aspectos de la organización se logra lo siguiente:

- Estar enfocado hacia el usuario.
- Tener una ventaja competitiva.
- Gestionar, basándose en la prevención
- Potencia el factor humano
- Adaptarse a nuevas situaciones y la búsqueda de la mejora continua de sus procesos.
- Aumentar la participación de los mercados.
- Se tiene un indicador de líder y la llave del éxito.

2. CONSIDERACIONES SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Prácticamente todos los servicios requieren de recursos de apoyo por ejemplo: para prestar el servicio de recolección de desechos sólidos, se necesita de vehículos recolectores para poder proporcionarlo, de igual forma para vender una soda en lata, se necesita de un vendedor o cajero. Es por ello que las entidades deben caracterizarse por la prestación de los servicios a sus usuarios.

A su vez, la prestación requiere de personas para realizar o ejecutar el servicio. El servicio es esencialmente el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal de todos los niveles y áreas debe ser conciente que el éxito de las relaciones entre la entidad y cada uno de sus usuarios, dependen de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de los mismos.

a. DEFINICIÓN DE SERVICIO

Por lo antes expuesto, se dijo que un servicio es una serie de actividades identificables e intangibles que son el objeto

principal de una transacción ideada para brindar a los usuarios satisfacción de sus deseos o necesidades.

Un servicio, es "Una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el usuario, el servidor y/o las instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad"¹¹

Por lo tanto se entiende que el servicio, es la acción de satisfacer las necesidades o requerimientos de las personas en un determinado momento.

b. IMPORTANCIA DEL SERVICIO

La naturaleza de los servicios es intangible y es la razón por la cual el usuario los evalúa y los compara con otros servicios de la misma naturaleza, ya que es él quien precisamente los juzga a través de lo que percibe y cómo percibe dicho servicio entre las entidades.

La mezcla de éstas percepciones forma en la mente del usuario una imagen la cual tendrá efectos posteriores, en el sentido que

¹¹ Ídem 9. Pág. 153

éste lo impulsará o motivará a regresar nuevamente a la institución.

El desarrollo de una buena reputación en toda entidad, es el pilar fundamental que logra una mayor competitividad, ya que ésta significa poder operar con ventajas frente a otras organizaciones que prestan servicios de la misma naturaleza, donde los usuarios demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto, considerando que la suma de estos atributos mostraron la calidad del producto o servicio. Asimismo, las experiencias y las imágenes previas influyen en gran medida en el juicio de calidad y satisfacción del usuario.

Es importante, porque permite que el personal canalice sus esfuerzos hacia la prestación de éstos, distinguiéndolos muy bien ante los ojos del usuario. Este esfuerzo debe guiarse desde la alta Dirección hasta las líneas de menor jerarquía.

Por consiguiente el servicio debe recalcar la importancia de éste para el usuario y lo que significa exactamente un servicio de calidad.

c. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Se dijo que los servicios no son totalmente intangibles, puesto que algunas de sus características de calidad sí se pueden medir, como por ejemplo; el número de errores cometidos, el tiempo de retraso, el total de clientes recibidos, atendidos y perdidos, el tiempo de espera antes de ser atendido, entre otros; estas características en términos medibles representan en general costos, pérdida de tiempo, disminución de ingresos.

El tiempo de espera es una de las características más importantes en la calidad del servicio, independientemente sea esperado cómodamente o no. Por otra parte, los servicios poseen características de calidad que no se pueden medir como la cortesía, amabilidad, cooperación, honestidad, apatía, entre otros; por lo que solo pueden ser observadas, sentidas o percibidas en el momento que se ejecutan.

Es difícil pero no imposible medir la calidad en el servicio, ya que es un factor complicado de poder inspeccionar, puesto que su duración es muy corta y se ofrece bajo demanda, también depende mucho de las personas y su interrelación.

Esto hace que el usuario juzgue la calidad en el momento que lo está recibiendo, por lo que es conocido como los momentos de la verdad¹².

Estos momentos de la verdad, son aquellos que ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo está recibiendo; como en el caso cuando un empleado es asesorado por un superior, el instante que la recepcionista recibe a un visitante, el tiempo que tarda una cajera en recibir el pago.

d. LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas o entidad de servicio, es un sistema organizado que puede proporcionar la utilización de "Instalaciones" y "habilidades". Para el caso, se entiende como empresa o entidad La Alcaldía Municipal de Ilopango.

Hoy en día los avances tecnológicos permiten que las empresas de servicio contribuyan en gran parte al desarrollo del país, considerando como organización de servicio prácticamente a toda aquella que no realiza transformación de materias primas en

¹² Ídem 9. Pág. 154.

productos terminados, como es el caso de Bancos, escuelas, universidades, gobierno, mensajería, entre otros.¹³

Es importante mencionar que estas entidades deben emprender investigaciones, para medir desde las expectativas hasta la satisfacción de los usuarios, ya que después de ajustar el nivel deseado de servicio a las expectativas, el siguiente reto de la organización será estandarizar el desempeño del servicio para mantener la uniformidad del mismo.

Dicha estandarización es muy difícil, puesto que el desempeño varía en gran manera por los servicios que son realizados por personas y la conducta de éstas es muy difícil de estandarizar.¹⁴

Por otra parte las organizaciones no pueden supervisar directamente a los empleados o también conocidos como servidores, ya que estos interactúan más con las personas que requieren los servicios, que con sus supervisores o jefes, en donde una alternativa que poseen estas instituciones es desarrollar una cultura de servicio, donde el comportamiento se dirija por los valores culturales.

¹³ Ídem. 9. Pág. 152

¹⁴ Stanton, Williams y otros. Fundamentos de marketing. 13ª. Mc Graw Hill, México 2004. Pág. 350

3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio es difícil de definir ya que los usuarios tienen diferentes percepciones, puesto que para algunos el servicio puede ser de calidad, pero para otros no cumple los estándares mínimos, por lo que decir que un servicio es de calidad cuando no se está conciente de lo que se entiende por este, puede ser un grave error, por ello las empresas deben de analizar y entender lo que representa para sus usuarios calidad en el servicio.

Las empresas deben entender los dos atributos de la calidad en el servicio los cuales son: en primer lugar, la calidad la define el cliente y en segundo lugar, son los clientes quienes evalúan la calidad comparando sus expectativas con las percepciones de cómo se efectúa éste.

Sin embargo, la calidad en el servicio tiene además una natural interrelación humana, donde la cultura del servidor y del usuario se mezclan durante el proceso, por lo que es indispensable la correcta administración para conseguir la satisfacción de los mismos.

a. DEFINICIONES

Las empresas como compañías de seguro, bancos, empresas de transporte, instituciones gubernamentales, hospitales y otras organizaciones deben estar comprometidas en servir a seres humanos.

La relación es constructiva, sólo si la prestación del servicio responde a las necesidades del usuario, en previo plazo de entrega y adecuación a sus objetivos.

Por lo tanto la calidad en el servicio es "Brindar a los usuarios la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos que sean satisfactorios".¹⁵

Es por ello que se debe contar con personal capaz de relacionarse con los usuarios en forma amistosa, con interés y tacto, tomando en cuenta que una organización que presta un servicio excelente permanecerá siempre con una gran capacidad competitiva.

¹⁵ Martín, William B. y Ph D. "Calidad en el servicio al cliente" 1ª. Edición, Editorial Iberoamerica 1992.

b. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La importancia de la calidad en el servicio, se debe a que existe una mayor percepción de las necesidades y deseos. Además es importante que los usuarios se sientan cómodos y satisfechos con el servicio que se les proporcione.

Los factores más importantes que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

c. FASES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio requiere que se cubran las siguientes fases:

- Transmitir una actitud positiva: Esta fase se refiere a ofrecer una respuesta rápida, dar explicaciones claras,

mostrar respeto por el cliente, utilizar un lenguaje adecuado y escucharlo con mucha atención.

- Aquí se espera que el servidor sea una persona amistosa, atenta, responsable, educada, amable y cortés. Su apariencia también sea apropiada, la limpieza y todo el aspecto de su persona en general.
- Identificar necesidades de los usuarios: En esta fase se pueden conocer y entender las necesidades del usuario y así podrían ser anticipadas.
- Satisfacer las necesidades del usuario: Para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el usuario se sienta comprendido, importante y en un clima confortable.
- Asegurarse que los usuarios estén satisfechos: Esto se logra prestando un servicio de excelencia, entendiendo que todos son especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas de cada uno de ellos.

Para asegurar cada una de estas fases, es importante que se conozca con mayor detalle qué es lo que el usuario espera del servicio, ya que lo intangible del mismo no se debe tomar como

una excusa para no medir su nivel de calidad y satisfacción del usuario directa o indirectamente.

4. LOS USUARIOS

Se entiende por usuarios, a las "Personas, organismos o empresas con los cuales la entidad establece una relación en un determinado momento, para satisfacer una necesidad."¹⁶

Existen dos tipos de usuarios que son los usuarios internos y los usuarios externos.

Los usuarios internos, son las personas, departamentos o divisiones de la empresa que recibe los servicios de otros empleados; los usuarios externos, son aquellas personas u organizaciones que reciben los servicios de los empleados de la entidad que los brinda.

a. SATISFACCIÓN AL USUARIO

El usuario es la persona más importante dentro de toda organización, por lo cual es necesario que la institución conozca cuales son sus expectativas, en cuanto al servicio que se ofrece.

¹⁶ Serraf, Guy. Diccionario Metodológico de mercadotecnia. Editorial Trías. Pág. 520.

En la medida que se cumpla con dichas expectativas, el usuario se sentirá satisfecho al recibir un servicio oportuno que le haga sentir apreciado, reconocido, comprendido y respetado.

Por lo tanto la satisfacción se define como la condición del usuario, cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo".¹⁷

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

Por consiguiente, la satisfacción se logra cuando se superen las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

b. EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

Algunos factores que tienen niveles altos de influencia en las expectativas de los usuarios respecto al servicio, son:

- EFICIENCIA

Este factor consiste en proporcionar la información o acción que necesita el solicitante, si la respuesta se da sin demora entonces es eficiente.

¹⁷ Ídem.14 Pág.707

- CONFIANZA

Los usuarios que realizan una consulta o una solicitud, le confiere autoridad a la persona con quien habla; y si la persona que le atiende le da una respuesta demostrándole confianza, aún cuando la información dada no sea la correcta, suele ser aceptada siempre que la actitud de la persona no desmienta su validez.

- SERVICIALIDAD

Esta es una añadidura que se da cuando al usuario solicitante se le brinda asistencia en su consulta, como una sugerencia o información relevante y detallada en respuesta a su solicitud.

- CONFIABILIDAD

La confiabilidad significa que el usuario pueda estar seguro del desempeño y respuesta obtenida por parte de la persona que le atiende.

5. LOS PROCEDIMIENTOS

La calidad en las empresas tiene que ser medida y analizada en un período determinado, mediante los procedimientos que ejecutan

para cada uno de ellos, de manera que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los procedimientos son aquellos pasos que deben ejecutarse para lograr la efectividad administrativa y coordinación dentro de cada uno de los equipos de trabajo de una institución.

Su importancia radica en que deben de diseñarse con el fin de ofrecer a quienes visitan la institución un trato amable y oportuno.

6. LOS RECURSOS

Se refieren a los recursos humanos, técnicos y financieros los cuales son necesarios e indispensables para el funcionamiento de la institución; estos se ven reflejados indistintamente en sus áreas o departamentos, que son precisamente aquellos que lo conforman y utilizan.

Toda organización para lograr sus objetivos requiere una serie de dichos recursos, que administrados correctamente facilitan alcanzar los objetivos y metas establecidas.

a. RECURSO HUMANO

En cuanto al recurso humano se refiere, la medición del desempeño para la mayoría de las empresas dedicadas a la prestación de servicios, el análisis y manejo de las quejas de sus usuarios es una herramienta de evaluación.

b. RECURSO MATERIAL - TÉCNICO

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

Entre los recursos técnicos se encuentran: maquinaria y equipo, los cuales deben de estar a disposición para la consecución de los fines.

c. RECURSO FINANCIERO

Cuando se habla de recursos financieros normalmente se piensa en dinero, sus componentes son variados y en ocasiones complejos pero son recursos necesarios ya que con estos la entidad adquiere los bienes y servicios necesarios para satisfacer la demanda de sus usuarios.

7. LA CAPACITACIÓN

La capacitación se entiende como: un proceso donde los empleados actuales y los que recientemente se han incorporado adquieren nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas, para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y estén aptos para cubrir otro puesto.

Por otra parte es necesario que las organizaciones inviertan en el capital humano más que cualquier otro, de manera que le asegure personal capacitado, educado y con vocación de servicio para que cada uno de ellos agreguen de forma permanente valor en todos los procesos del servicio.

8. LA MOTIVACIÓN

Las personas constituyen la unidad básica para el estudio de las organizaciones, es por ello la importancia de que se consideren sus acciones y reacciones.

Los patrones de comportamiento de las personas, son los modos en que se desenvuelven en su actividad diaria, por lo que para comprender las relaciones con y entre las personas, es necesario conocer sobre la motivación de su comportamiento.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.¹⁸

Las motivaciones pueden ser complejas y hasta contradictorias; a una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (combustibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios.

Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus o una sensación de realización.

Según Frederick Herzberg, en la motivación hay factores intrínsecos o de empleo tales como: Políticas administrativas, calidad de la supervisión, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, con los subordinados, pago, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y/o posición social, que no son motivadores pero que son fuente de insatisfacción y generan fuertes sentimientos negativos.

Estos factores se denominan higiénicos o de mantenimiento, porque se necesitan para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados, en el mejor de los casos la

¹⁸Ídem.5, Pág. 501.

presencia de estos factores brinda a los trabajadores un estado neutro.

A su vez, Herzberg incluye ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores que son relacionados con el contenido del trabajo en sí como: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante (desafiante), el crecimiento laboral y por último la responsabilidad.

9. LOS INDICADORES

Toda entidad debe tener claro que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, con el fin de eliminar o reducir al mínimo la incertidumbre sobre el mismo, en donde la clave del éxito consiste en medir las variables críticas del proceso, por lo que es necesario seleccionar aquellas más convenientes para medir y asegurar lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Beltrán Jaramillo define un indicador como: la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generados en el fenómeno observado, respecto a sus objetivos y metas específicas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices o series estadísticas entre otros.

Por otra parte estos se establecieron para el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso determinado.¹⁹

a. NATURALEZA DE LOS INDICADORES

La naturaleza de los indicadores se clasifica según los factores claves de éxito, ya que deben reflejar el comportamiento de los mismos.

Es así como se encuentran factores de efectividad, de eficacia (Resultados, calidad, satisfacción al cliente, de impacto), de Eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de la programación) y de Productividad

b. COMPOSICIÓN DE LOS INDICADORES

Las características que debe tener todo indicador básicamente son las siguientes:

¹⁹ Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3R Editores Ltda. Colombia 2003.

- El nombre, el cual debe ser concreto y debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- La fórmula de cálculo, que consiste en la fórmula matemática de su valor que implica la identificación exacta de los factores y la manera como se relacionan.
- El valor, el cual debe expresarse en unidades.
- El glosario, es importante documentar cada indicador en términos de especificar en una manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Algunas de las ventajas que se tienen al contar con indicadores son:

- Motiva a los miembros del quipo para que alcancen sus metas, logrando que su proceso sea el líder, promoviendo el trabajo en equipo.
- Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto del personal como de la entidad.
- Impulsa la eficiencia, la eficacia y productividad de cada una de las actividades, entre otros.

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

Este capítulo contiene los objetivos, aspectos metodológicos e instrumentos utilizados en la investigación de campo, realizada en la Alcaldía Municipal de Ilopango, con el fin de recopilar toda la información posible relacionada a las necesidades existentes sobre la calidad total en los servicios que brinda la Institución.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Ilopango, carece de una herramienta administrativa que proporcione los lineamientos necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y que contribuya a brindar servicios de calidad.

La falta de una herramienta no permite tener un buen control en los servicios que proporciona de manera que satisfaga tanto las expectativas como las necesidades de los usuarios, cuando estos hacen uso de los mismos. Por tal razón se considera necesario

que la Alcaldía Municipal de Ilopango cuente con una propuesta de un Plan Estratégico de Calidad Total, que contribuya a fortalecer los servicios que presta.

B. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1. GENERAL

Identificar la situación actual y proponer un Plan Estratégico de Calidad Total que contribuya, a fortalecer los servicios que brinda la Institución.

2. ESPECÍFICOS

- a. Seleccionar la metodología apropiada para realizar una investigación objetiva, que permita conocer la situación actual de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Ilopango.
- b. Recopilar la información necesaria que contribuya a identificar las necesidades que existen en la Alcaldía.
- c. Identificar los factores que inciden en la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ilopango.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

Entre los alcances y limitaciones durante el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

1. ALCANCES

La investigación de campo se desarrollo contando con el aval de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Ilopango y con el apoyo de la Gerencia Administrativa, ambas partes mostraron gran interés por fortalecer los servicios que brindan actualmente, proporcionando en todo momento el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación, a fin de enfocar todos los recursos con que cuentan para brindar un servicio de calidad.

2. LIMITACIONES

Una de las limitaciones fue la falta de colaboración de algunos empleados quienes se mostraron indiferentes a la investigación. Por otro lado algunos manifestaron no contar con el tiempo suficiente para contestar nuestras preguntas. Además muchos de los encuestados demostraron temor al momento de contestar el cuestionario, pues temían una represaría por parte de sus jefes.

D. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de la investigación se utilizó el Método Científico, específicamente el Cualitativo, ya que este no pretende generalizar de manera intrínseca los resultados a población más amplia, ni necesariamente obtener muestras representativas, incluso el desarrollo de la investigación se fundamentó en un proceso inductivo, ya que este, explora, describe y genera perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo fue descriptiva, ya que ésta pretendía observar, señalar y clasificar conductas o variables cuyo propósito era dar un panorama del fenómeno a investigar, registrando las observaciones, comentándolas y contextualizándolas, puesto que su valor se centro en recolectar datos e información que mostrara una situación y pudiera ofrecer posibles soluciones.

3. TIPO DE DISEÑO

El diseño que se utilizó en la investigación, fue el no experimental, ya que no es posible manipular las variables ni asignar de forma aleatoria los participantes, solamente se observó el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos tenían como propósito tener una visión más amplia de la investigación, para poder formular una Propuesta de un Plan de Calidad Total, que fortalezca los servicios de la Alcaldía de Ilopango.

Para llevar a cabo la investigación, se hizo uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

a. ENCUESTA

La encuesta es una técnica que conlleva un procedimiento metodológico, técnico destinado a obtener datos de una población determinada para conocer una situación mediante un conjunto de preguntas en un instrumento denominado Cuestionario, este es

anónimo ya que más que el nombre, interesan las respuestas u opiniones, según los propósitos o hipótesis del estudio.²⁰

b. LA ENTREVISTA

Este método es el más popular, consistió en la formulación de preguntas directas a los individuos. La entrevista se realizó al Concejo Municipal, para contar con información acerca de la calidad en el servicio y la necesidad de fortalecerlos.

c. LA OBSERVACIÓN

Esta técnica como su nombre lo dijo, se baso en la observación de la acción y la interacción de los fenómenos y las variables del medio ambiente, donde se encuentran. Se utilizó la observación directa para elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Ilopango.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. PRIMARIA

Para efectos de la investigación y obtención de la información primaria, se utilizó la observación directa y una encuesta

²⁰ Iglesias Mejia. Salvador. Guía para la elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. Quinta Edición 2006. Impreso en Imprenta Universitaria. Universidad de El Salvador. Pág. 111

dirigida a los usuarios y al personal de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Además, se implementó una entrevista dirigida a cada uno de los miembros del Concejo Municipal a fin de evaluar la posición de cada uno de los sujetos de análisis en cuanto a la prestación de los servicios.

b. SECUNDARIA

Las fuentes secundarias las conformaron todas aquellas que tenían relación con el objeto de estudio, entre las cuales estuvieron: Informes estadísticos, folletos afines, revistas técnicas, libros de texto, memoria de labores, trabajos de graduación, Internet, entre otros.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

a. EL UNIVERSO

- **EMPLEADOS**

Estuvo compuesto por todos los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Ilopango, la cual según la información proporcionada por la gerencia de la Alcaldía Municipal de Ilopango, hay un total de 258 empleados los cuales están

distribuidos en los niveles gerenciales, administrativos y operativos.

- **USUARIOS**

El universo que se investigó estuvo compuesto por todos los usuarios que hicieron uso de los servicios que presta la Alcaldía Municipal en los últimos tres meses (Junio, Julio y Agosto de 2006), la gerencia manifestó que el dato de los usuarios era un total de 9,174 personas aproximadamente.

b. LA MUESTRA

La fórmula a utilizar para establecer el tamaño de cada una de las muestras, es la siguiente²¹:

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

Donde:

Z = nivel de confianza

N = número de población

p = probabilidades de éxito

q = probabilidades de fracaso

e = nivel de error

²¹ Estadística para la Administración y Economía. Anderson, Sweeney William 7^a. Edición. Editorial Thomson Editores. México 1999.

- **EMPLEADOS**

Para calcular la muestra de los empleados, se hizo uso de la Muestra estadística finita ya que el total de empleados de la Alcaldía es de 258.

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA (EMPLEADOS)

Datos:

$$Z = 95 \%$$

$$N = 258$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{(0.95)^2 (258) (0.5) (0.5)}{(0.95)^2 (0.5) (0.5) + 258 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{58.21125.}{0.868125}$$

$$n = 67.0540 \quad \simeq \quad 67 \text{ empleados}$$

La muestra a considerar para la investigación es de 67 empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

- **USUARIOS**

Los usuarios atendidos durante los últimos tres meses ascienden a un total de 9,174 personas aproximadamente, según datos proporcionados por las autoridades competentes.

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA (USUARIOS)

Datos:

$$Z = 95 \%$$

$$N = 9,174$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{(0.95)^2 (9,174) (0.5) (0.5)}{(0.95)^2 (0.5) (0.5) + (9,174 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{2069.88375}{23.158125}$$

$$n = 89.3804 \quad \approx \quad 89 \text{ usuarios}$$

La muestra a considerar para la investigación es de 89 usuarios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, departamento de San Salvador.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. DIAGNÓSTICO DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS POR LOS EMPLEADOS

a. CONOCIMIENTO DE LA ALCALDÍA

En ésta dimensión se evaluó si el personal conoce hacia dónde está enfocada la Alcaldía Municipal en relación a la Misión, Visión, Objetivos y Políticas.

- **Objetivos:** El personal de la Alcaldía Municipal de Ilopango, manifiesta que la entidad posee objetivos bien trazados ya que un 63% así lo manifiesta, no obstante el 37% no los conoce y esto es de mucha importancia analizar ya que no los conocen porque no se los han dado a conocer aún, por lo que es necesario que todos conozcan los objetivos que persigue la Alcaldía. (Pregunta 14).
- **Misión:** El 58% del personal conoce el ser de la Alcaldía a través de la Misión, mientras que el 42% restante no la conocen ya sea porque asumen que no existe o porque no se la han dado a conocer (pregunta 9). Es muy importante que todo el personal de la Institución conozca a quienes se debe la Alcaldía, es decir a los usuarios, ya que para brindar servicios con calidad es necesario que todos estén comprometidos con ella, logrando así que el 42% que

no se siente comprometido por no conocerla, se comprometan al igual que el 58% que si esta comprometido (Pregunta 10).

- **Visión:** Un 51% de el empleados establece que conoce hacia donde debe ir la entidad a través de la visión, por el contrario el 49% manifiesta no conocerla (Pregunta 11). A pesar de que un porcentaje alto del personal manifiesta conocer la visión, al referirse si se sienten identificados con ella solamente el 42% opina que se siente comprometido, pero un 9% que aunque la conozca no está identificado con la Visión de la Institución, el 49% del personal que manifestó no conocer la visión en la pregunta anterior es la que se abstuvieron de contestar. (Pregunta 12).
- **Políticas:** Al consultar al personal que si conoce las políticas de atención al usuario el 58% establece que si las conoce, por lo tanto se interesa en brindar un excelente servicio, sin embargo el 42% establece que no las conoce, por lo que la Alcaldía debe darles a conocer las políticas de atención al usuario, ya que este personal no esta orientado en el servicio al usuario y no proporciona servicios que satisfagan al usuario (Pregunta 13).

b. CALIDAD Y SERVICIO AL USUARIO

En esta dimensión se determino si los empleados conocen el termino Calidad, y cual es el concepto que manejan de este, así

también para determinar como esta orientado el servicio que brinda la Alcaldía, en cuanto a Calidad se refiere.

- **Calidad:** el 55% de los empleados consideran que en la Alcaldía no se brindan servicios con Calidad, ya que no se cuentan con herramientas tales como, Planes Estratégicos o no se toman en cuenta sugerencia por parte de los empleados para brindar el mejor servicio; en contraparte con el 45% que dijo que si se cuentan con planes que fortalecen el servicio que brinda, y esto queda demostrado en los datos de la pregunta 16, así mismo se toman en cuenta los factores que a consideración de los empleados influyen mucho en la Calidad que puede brindar la Alcaldía y el mayor porcentaje, es decir un 37% considera que se debe a la Maquinaria y Equipo con que disponen, lo cual se observa en la pregunta 18, por otra parte un 96% considera importante el hecho de contar con planes estratégicos de Calidad Total de manera que se fortalezcan los servicios (Ver pregunta 19), y además es necesario tomar en cuenta las sugerencias más repetitivas que los empleados hacen, que fueron contempladas en la pregunta 36 tales como: tener más acercamiento con la comunidad; para conocer más de cerca las necesidades que estos tienen. Así también consideran que no se debe vincular la Administración de la

Alcaldía a fines políticos, y por ultimo sugieren tener al personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo, entre otras.

c. PERCEPCIÓN SOBRE EL USUARIO

En esta dimensión se analiza la percepción que tienen los empleados en cuanto a si los servicios que brinda la Alcaldía, satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.

- **Satisfacción:** El 67% de los empleados considera que los servicios que brinda la Alcaldía de Ilopango, no satisfacen todas las necesidades y expectativas de las personas que hacen uso de ellos, (Pregunta 17). Puesto que no se están brindando los servicios en una forma ágil y eficiente, como el público lo demanda, motivo por el cual hay quejas de los usuarios y se percibe su inconformidad de como son atendidos.

d. PUESTO DE TRABAJO

En esta dimensión se evaluó como se sienten los empleados en su puesto de trabajo, si conocen los objetivos de su departamento, si consideran que cumplen con sus obligaciones y funciones así como el nivel de motivación que tienen para ello. También la

supervisión y evaluación que reciben de su trabajo y por último la satisfacción sobre el salario que perciben.

- **Objetivos del departamento:** La mayor parte de los empleados dijo conocer los objetivos que tiene su departamento y esto mostraron que cada uno de ellos esta enterado del propósito que su puesto le exige. (Pregunta 15)
- **Capacidad:** El 57% del personal considera que si posee los conocimientos necesarios para desempeñar bien su trabajo, y es de destacar que la mayoría se sienten capaces de desempeñar su puesto de trabajo. (Pregunta 21)
- **Responsabilidad:** Casi todo el personal dijo cumplir con las obligaciones y funciones que le son asignadas ya que el 97% así lo afirmó. (Pregunta 22).
- **Motivación:** El 69% del personal manifestó que se siente motivado para realizar su trabajo, lo cual ayuda a realizar su trabajo (Pregunta 27).
- **Supervisión:** Del total de encuestados el 78% dijo ser supervisado en su trabajo, es decir que la Alcaldía si supervisa las labores del personal (Pregunta 30). Los que afirmaron ser supervisados dijeron que se realiza en un 37% de forma mensual, pero el 49% de ellos que representa la mayoría de ellos manifestó ser supervisado en otros periodos ya sea a diario o cada semana (Pregunta 31).

- **Evaluación:** La Alcaldía no cuenta con un método adecuado para la evaluación del desempeño de sus empleados, (Pregunta 32).
- **Salario:** La gran mayoría de los empleados no están satisfechos con su salario, puesto que no lo consideran justo con las funciones que realizan. (Pregunta 33).

e. AMBIENTE LABORAL

Es esta dimensión se determinó el ambiente laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal y se toma en cuenta el compañerismo, así como también la comunicación existente entre compañeros y con las autoridades.

- **Compañerismo:** Al cuestionar sobre como consideraba el empleado las relaciones interpersonales entre compañeros el 64% afirmó que si existen buenas relaciones. Pero un 36% respondió que no son buenas, lo cual no contribuye a poner en práctica el trabajo en equipo. (Pregunta 3).
- **Comunicación:** La mayor parte de los empleados encuestados opina que existe una buena comunicación entre ellos, (Pregunta 6). No obstante la opinión que tienen acerca de la comunicación con las autoridades, la consideran deficiente. (Pregunta 7).

f. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.

Esta dimensión identifica el nivel de satisfacción del personal en relación al mobiliario y equipo con que cuentan y al entorno de su lugar de trabajo, tales como infraestructura y ubicación del personal, ya que estos influyen en la calidad del trabajo que realizan.

- **Mobiliario y Equipo:** La mayoría del personal dijo que sí cuenta con el mobiliario y equipo necesario para realizar bien su trabajo, pero un porcentaje muy representativo del 46%, dijo que no cuenta con ello (Pregunta 8) y esto es alarmante, puesto que para brindar un servicio con calidad es necesario que dispongan de todos los instrumentos y equipo tecnológico necesario y en óptimas condiciones. (Pregunta 36)
- **Ambiente físico:** El 52% respondió que el ambiente laboral donde desarrollan sus labores no es el apropiado, lo cual es preocupante ya que es un factor que influye en la actitud que ellos tengan para atender bien a los usuarios (Pregunta 5).
- **Infraestructura:** El 15% del personal considera que las instalaciones actuales de la Alcaldía Municipal, afectan la calidad de los servicios que brinda la institución. (Pregunta 18)

g. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En esta dimensión se determinó si la Alcaldía proporciona algún tipo de capacitación al personal para actualizar e incrementar sus conocimientos, así también se evaluó la frecuencia de las capacitaciones, la metodología utilizada y así también se determina las áreas en que les gustaría adquirir mayor conocimiento.

- **Capacitación:** Al consultar a los empleados si han recibido capacitación alguna, un 33% manifestó que si la han recibido, en su mayoría han sido en temas específicos en su área de trabajo. (Pregunta 23), pero por otra parte el 67% que representa el mayor porcentaje de los encuestados afirmó no recibir capacitación.
- **Frecuencia:** De los encuestados que afirmaron recibir capacitación, un 24% manifestó haberla recibido anualmente, otro 4% dijo haberlas recibido de forma trimestral y de igual forma un 4% dijo que era mensual, y el 67% es el que manifiesta no recibir capacitación. (Pregunta 24).
- **Metodología:** El personal manifiesta que el método de capacitación más utilizado por la Alcaldía, son las capacitaciones externas, así lo afirmó un 21%(Pregunta 25).

- **Áreas:** El mayor porcentaje del 55% de los encuestados, manifiesta que les gustaría ser capacitados en el área de servicios públicos, ya que en sus puestos de trabajo constantemente tienen contacto con el público quien demanda cada vez más información de los mismos. (Pregunta 26).

h. PROCEDIMIENTOS

En esta dimensión se evaluaron, los procedimientos que se llevan acabo para brindar los servicios a los usuarios así también la organización que tiene actualmente la Alcaldía; para atender a los mismos.

- **Procedimientos:** La mayor parte de los encuestados, afirmó que los procedimientos actuales si contribuyen a brindar un trato amable y oportuno a los usuarios, ya que cuentan con manuales de procedimientos que describen las funciones a realizar, (Pregunta 34)
- **Organización:** se determino que la percepción de la mayoría del personal, es que si existe una buena organización tanto estructural como operacional, (Pregunta 2)

i. RECURSOS DISPONIBLES

En esta dimensión se evalúa el nivel de aprovechamiento de los recursos que posee la Alcaldía, según las opiniones de los

empleados encuestados en cuanto al recurso humano, material - técnico y financieros.

- **Recursos:** La mayor parte del personal considera que todos los recursos de la Alcaldía no están siendo aprovechados al máximo. (Pregunta 35). Por ejemplo ya que la mayoría del personal esta contratado de forma permanente se observa que esta siendo subutilizado, en base a su experiencia y capacidad. (Pregunta 1).

2. DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN EVALUADA POR LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA.

a. SATISFACCIÓN

Dentro de esta dimensión se toma en cuenta todos aquellos aspectos que evalúan el nivel de satisfacción de los usuarios al momento de recibir los servicios.

- **Información:** La mayoría de los usuarios, en un 72% manifestó que no ha tenido problemas al momento de ingresar a la Alcaldía, no obstante el 28% expreso que no le

brindaron la información necesaria o la orientación adecuada para realizar sus trámites. (Pregunta 2).

Estos datos indican que los usuarios si reciben información al ingresar a la Institución, lo cual genera cierto nivel de satisfacción.

- **Tiempo de Espera:** Un 55% de los usuarios determinó que el tiempo que tardo en recibir el servicio solicitado fue menor a una hora y otro 27% espero más de una hora, pero menos de dos horas y solo el 18% de ellos tardo más de dos horas. Esto muestra la importancia de reducir los tiempos de espera ya que es un factor que genera descontento e incomodidad y por lo tanto insatisfacción a los usuarios. (Pregunta 5)
- **Atención:** La mayoría de los usuarios manifestaron que si existe buena atención, así lo afirmó el 56% y un 29% lo califica como regular (Pregunta 3).
- **Conformidad:** Los resultados muestran que en su mayoría los usuarios no están conformes con los pagos que realizan (Pregunta 9)
- **Mejoras:** Los encuestados manifestaron que los principales factores que deben mejorar la Alcaldía son: en un 21% debe reducirse el tiempo de espera, el 20% considera mejorar las tarifas, tasas e impuestos, otro 16% considera capacitar

más al personal, con el fin de brindar un mejor servicio (Pregunta 13).

b. AMBIENTE FÍSICO

Esta dimensión se identifica a nivel de la opinión de los usuarios, si ellos consideran que la Alcaldía posee el equipo apropiado para proporcionar los diferentes servicios.

- **Mobiliario y Equipo:** Los usuarios a su criterio considera que la Alcaldía Municipal posee el equipo apropiado para el desarrollo de sus labores, (Pregunta 8)

c. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Dentro de esta dimensión se evaluaron aquellos aspectos, en donde se pone a prueba la capacidad del personal para desarrollar sus actividades, así como la habilidad de resolver las quejas de los usuarios.

- **Capacidad:** Este aspecto se evaluó en la pregunta 4 y se obtuvieron los datos preguntando directamente a los usuarios, que opinaban de la capacidad que los empleados mostraron para desarrollar las funciones asignadas y brindar los servicios, a esto un 63% respondió que si consideran que el personal esta capacitado y de hecho que

es el adecuado para brindarles el servicios y un 37% dijo lo contrario.

- **Quejas:** Al cuestionar a los usuarios sobre que tan constantes son los errores que los empleados cometen a la hora de brindar el servicio, lo que se pretendía era conocer que tan preparado esta el personal para atender las quejas que se originan de estos errores; pero según los datos solo un 19% de los encuestados se quejan de los errores que se cometen y es de destacar que el 81% no presenta queja alguna porque no se cometieron errores al momento de realizar su tramite.(Pregunta 7)

d. CALIDAD Y SERVICIO

En esta dimensión se determina si los usuarios consideran que existe calidad en los servicios y se evalúa la frecuencia del uso de los mismos, así como el interés que tiene la Institución en brindar servicios con calidad y la necesidad de aplicar Planes Estratégicos en ella.

- **Frecuencia:** Los usuarios manifestaron en un 61% que hacen uso de los servicios anualmente, un 24% acude a solicitarlos mensualmente, otro 13% trimestralmente y

solo un 2% en cualquier periodo; los usuarios en su mayoría acuden distanciadamente a la Alcaldía, por lo que es importante brindarle el mejor servicios y muy buena atención. (Pregunta 1).

- **Servicios:** Los usuarios opinó en un 44% la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía son regulares, seguido de un 38% que los considera buenos, otro 10% cree que son malos y solamente un 8% esta satisfecho con los servicios ya que los consideran excelentes, por lo tanto la Alcaldía debe implementar estrategias de mejora para cambiar la percepción de los usuarios. (Pregunta 11)
- **Interés:** La percepción que los usuarios tienen sobre el interés que la Alcaldía pone en brindar servicios de calidad el 52% cree que dicha entidad se interesa por los servicios de calidad, por el contrario un 48% opina que no tiene interés, la Alcaldía por querer atender de la mejor forma a sus usuarios. (Pregunta 12).
- **Herramientas:** Los usuarios en un 100% creen que la implementación de un Plan Estratégico de Calidad Total, fortalecerá los servicios. (Pregunta 14)

e. PROCEDIMIENTOS

En esta dimensión se obtuvo por medio de la pregunta 6, en donde consideran como aceptable o que rechazan los procedimientos que los empleados realizan para brindar todos los servicios que la Alcaldía puede ofrecer.

- **Procedimientos:** Es notorio que la mayoría de los encuestados están conformes con el tipo de procedimientos que se utiliza en la Alcaldía, aunque se debe de tener el cuidado que algunos de ellos opinó que los procedimientos son regulares o malos, lo que hace que el usuario se lleve una mala imagen de la institución. (Pregunta 6)

f. RECURSOS

En esta dimensión, debemos de tomar en cuenta la percepción que los usuarios tienen de cómo se manejan los recursos y del uso que la Alcaldía hace de éstos.

- **Recursos:** El mayor porcentaje de los usuarios opinó que el uso que la Alcaldía le da a los fondos que obtiene no es el mejor, ya que no lo ven reflejado en obras para la comunidad. (Pregunta 10).

3. DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN RECOPIADA POR LOS FUNCIONARIOS POR MEDIO DE LA ENTREVISTA

a. CONOCIMIENTO DE LA ALCALDÍA

En esta dimensión se pretende determinar que tan identificados están los funcionarios con la entidad que dirigen.

- **Objetivos y Políticas:** En esta pregunta los funcionarios manifestaron si existen los objetivos y políticas, el mayor porcentaje asegura que no existen este tipo de herramienta que les ayude a mejorar la organización y operación de los servicios que proporciona la Alcaldía.
- **Misión:** En esta pregunta lamentablemente gran parte de los funcionarios manifiesta que la Alcaldía no cuenta con una misión, será porque ellos reconocen que la misión no ha sido comunicada adecuadamente y esto se comprueba en la pregunta seis, pero todos están de acuerdo en que toda misión debe contener una estrategia de calidad total que les permita fortalecer los servicios (Pregunta 4).
- **Visión:** Los funcionarios en su mayoría manifestaron no conocer la visión de la Alcaldía y por tanto la entidad no

posee una herramienta que les ayude a conocer la posición competitiva en un futuro cercano (Pregunta 5).

b. CALIDAD Y SERVICIOS AL USUARIO.

Esta dimensión pretende determinar que tanto conocimiento tienen los funcionarios sobre la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía.

- **Calidad:** El mayor número de los entrevistados manifiesta que la Alcaldía no cuenta con un plan estratégico de calidad total que fortalezca los servicios, reconocen la importancia que la institución implemente dicho plan (Pregunta 14), a pesar de tener varios criterios del por que no lo han implementado antes (Pregunta 23).
- **Servicio al Usuario:** En esta dimensión a pesar de que los funcionarios no pasan gran parte de su tiempo en la Alcaldía, la mayoría cree que la atención que los empleados le brindan al usuario es regular, ya que no lo hacen con la calidad que ellos esperan (Pregunta 15).

c. PERCEPCIÓN SOBRE EL USUARIO.

En esta dimensión se evalúa la posición de los funcionarios en cuanto a la satisfacción de los usuarios se refiere.

- **Satisfacción:** La mayoría de los entrevistados manifiesta que no existe eficiencia administrativa en la Alcaldía Municipal de Ilopango, lo cual si no se mejora creara mayor insatisfacción en los usuarios. (Pregunta 22)

d. PUESTO DE TRABAJO.

Para esta dimensión se toman en cuenta los siguientes factores.

- **Capacidad:** Los funcionarios están concientes que el personal no esta debidamente capacitado para el cargo en el cual se desempeñan, en contraparte con aquellos empleados que manifestaron que si están capacitados. (Pregunta 10)
- **Responsabilidad:** Se hace énfasis en la pregunta 16, en la cual los entrevistados opinó que los empleados cumplen con sus obligaciones y funciones; pero aclaran que no es de la forma más eficiente como desearían.

- **Supervisión:** La mayoría manifiesta que no existe supervisión para los empleados y en esta pregunta coinciden con el personal (Pregunta 21).
- **Salario:** En la pregunta 17, la mayoría de los funcionarios manifestaron que los empleados tienen un salario justo de acuerdo a las funciones que realizan.

e. AMBIENTE LABORAL.

En esta dimensión se evaluó la comunicación del personal a nivel de conocimiento de los funcionarios.

- **Comunicación:** Para este factor los entrevistados se les hizo dos preguntas las cuales pretendían medir la comunicación que existe entre los empleados y los funcionarios (pregunta 18) al cual casi todos fueron específicos y opinaron que es deficiente, lo que mostraron que no existe mucho acercamiento por parte de las autoridades para con los empleados. La segunda pregunta se realizó para determinar como es la percepción que como funcionarios tienen de la comunicación que existe entre los empleados, a la cual la mayoría opina que la comunicación es buena (Pregunta 19).

f. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Esta dimensión pretende establecer la percepción de los funcionarios en relación a la capacitación del personal.

- **Capacitación:** Es esta pregunta los entrevistados recalcaron y coincidieron que la institución no cuenta con un plan de capacitación para los empleados (Pregunta 11), y además es necesario proponer áreas que deben ser fortalecidas por medio de la capacitación tales como la Atención al Usuario, informática, áreas administrativas entre otras (Pregunta 12), también se les pregunta por que no han implementado planes de capacitación a lo cual aseguran que por no contar con los fondos que les permita destinarlos para la implementación de dicho plan (Pregunta 13).

g. PLANES ESTRATÉGICOS.

En esta se pretendía analizar la posición de los funcionarios en cuanto a planes estratégicos.

- **Plan estratégico:** En esta dimensión se hizo énfasis en verificar si la Alcaldía contaba con planes estratégicos de calidad que ayuden a fortalecer los servicios, a lo cual todos contestaron que no los poseen (Pregunta 1).

h. RECURSOS DISPONIBLES.

Esta dimensión pretende evaluar la posición de los funcionarios en cuanto a los recursos que posee la Alcaldía.

- **Recursos:** A los entrevistados se les pregunto si se aprovechan al máximo todos los recursos, las opiniones fueron divididas proporcionalmente ya que la mitad afirmó que si se aprovecha al máximo, el resto opino que no, (Pregunta 8), manifestando que se debe, a que no se obtienen los fondos suficientes provenientes de aranceles que se les cobra a los usuarios (Pregunta 9) por lo cual se debe tomar especial cuidado en como se están utilizando dichos recursos.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar el diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Ilopango, se determina que existen necesidades sobre Calidad en los servicios que brindan; por lo tanto se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones que permitan fortalecer los servicios de dicha Institución.

1. CONCLUSIONES EMPLEADOS

- a. Se determinó que el personal cuenta con las herramientas y equipo apropiado, pero se queja de tener poco espacio físico para realizar sus labores.
- b. Se concluyó que en la Alcaldía Municipal no existe una identificación plena, ni mucho menos un compromiso de los empleados con la misión y visión de la entidad.
- c. La Alcaldía Municipal de Ilopango, no cuenta con una estrategia orientada a la calidad.
- d. La falta de orientación previa a los usuarios para que realicen sus trámites dificulta la agilidad y eficiencia de los mismos.
- e. Se concluye que la Institución no cuenta con un plan de capacitación que contribuya al desarrollo del Recurso Humano.
- f. Se determinó que la Alcaldía no cuenta con un método de evaluación del desempeño para identificar el rendimiento de sus empleados.

- g. La Alcaldía no cuenta con tecnología adecuada para brindar los servicios.

2. RECOMENDACIONES EMPLEADOS

- a. Realizar en la Alcaldía una buena distribución del personal, para aprovechar el espacio físico con que cuenta, además de mejorar las herramientas, mobiliario y equipo que se utiliza actualmente.
- b. Se recomienda que dentro de la Alcaldía se coloque la misión y visión en lugares visibles para el conocimiento de todos.
- c. Que la Alcaldía implemente un Plan Estratégico de Calidad Total para fortalecer los servicios que brinda.
- d. Orientar a los usuarios sobre los pasos a seguir en cada trámite, desde el momento que ingresan a la institución.
- e. Diseñar un plan de capacitación para el Recurso Humano de la Alcaldía, que proporcione los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- f. Implementar un método de evaluación del desempeño que permita conocer el rendimiento de los empleados.

g. La Alcaldía debe realizar una inversión en la adquisición de equipo computacional.

3. CONCLUSIONES USUARIOS

- a. Se concluye que muchos usuarios se retiran insatisfechos por el tiempo de espera.
- b. Se concluye que para los usuarios los pagos que realizan en concepto de tarifas, tasas e impuestos, no están acorde a la calidad de los servicios que reciben.
- c. Los usuarios perciben que la Alcaldía muestra interés en brindarles un servicio con calidad, pero que no cuenta con medios necesarios para mejorarlos.

4. RECOMENDACIONES USUARIOS

- a. Se recomienda que la Alcaldía debe de esmerarse en reducir el tiempo de espera.
- b. La Alcaldía debe brindar servicios con calidad acordes a las tarifas, tasas e impuestos que el usuario paga.
- c. Se recomienda que la Alcaldía implemente un Plan Estratégico de Calidad Total para Fortalecer los servicios que brinda.

CAPÍTULO III

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL PARA FORTALECER LOS SERVICIOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

A. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico de Calidad total, ha sido elaborado como una herramienta administrativa fundamental que proporciona los lineamientos necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo, conteniendo el plan de capacitación, método para la evaluación del desempeño y recompensas e incentivos, basada en la necesidad de satisfacer a los usuarios internos y externos de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

B. MISIÓN Y VISIÓN

Como elemento importante de la Planeación Estratégica esta la identificación que el personal debe tener con la institución, por tal razón se les propone la Misión y Visión que deben tener en la Alcaldía de Ilopango.

1. MISIÓN

“Gobernar de manera democrática, participativa y con calidad, fomentando el desarrollo social, cultural y económico de la municipalidad”

2. VISIÓN

Ser una institución que logre una convivencia basada en el respeto a las leyes y normas, que mantenga un crecimiento y desarrollo estable y en armonía con el medio ambiente.

C. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL

1. GENERAL

Brindar con eficiencia y prontitud servicios que satisfagan a los usuarios a través de la implementación del plan estratégico de calidad total.

2. ESPECÍFICOS

- Desarrollar una cultura de calidad que permita el cambio de paradigma.

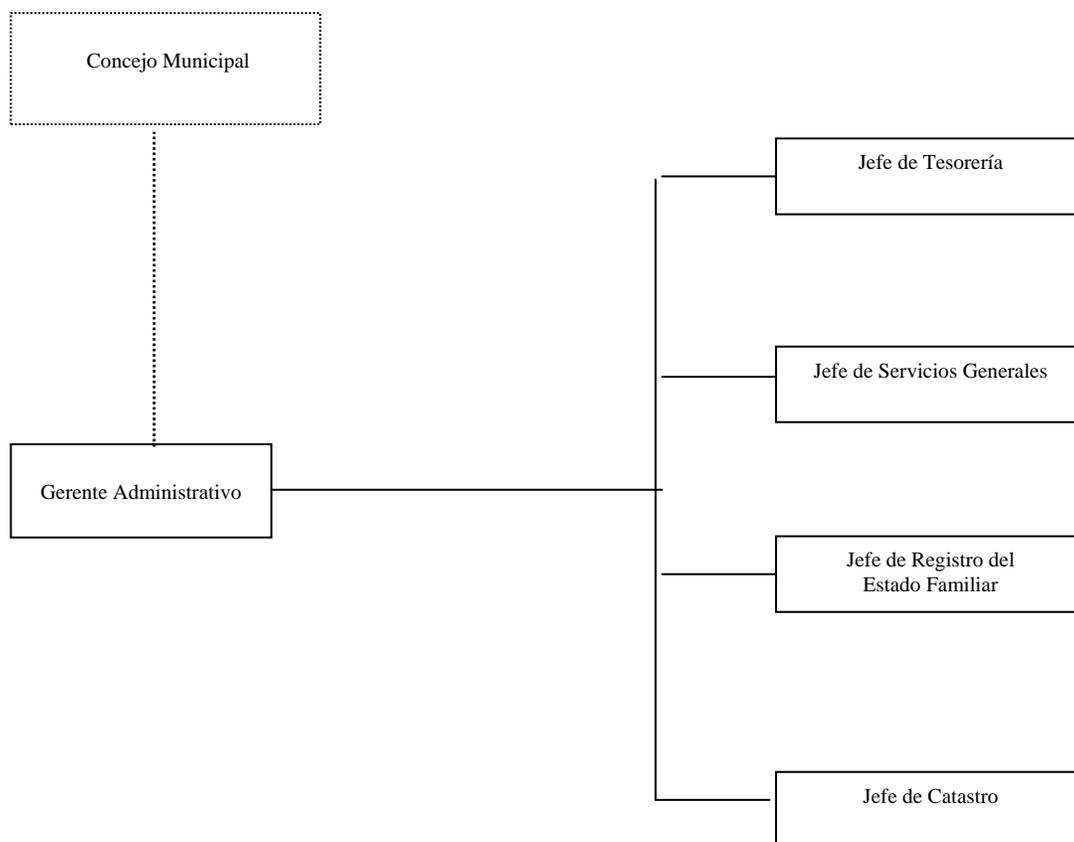
- Lograr una administración comprometida en ejercer un liderazgo efectivo para que la Alcaldía cumpla con su Misión y Visión.
- Crear un Comité de Calidad que dirija en general todos los esfuerzos que aseguren la mejora continua.
- Mantener un alto índice de satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario.
- Establecer una metodología de capacitación desde la alta administración hasta el personal operativo en forma permanente.
- Establecer, un control permanente de Evaluación del desempeño al personal.
- Promover los reconocimientos e incentivos al personal que después de la evaluación hayan obtenido logros importantes.

D. POLÍTICAS

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios
- Mejorar constantemente la calidad de los servicios
- Dar un trato justo a los usuarios y empleados
- Asumir una responsabilidad comunitaria
- Cumplir con los proyectos de mejora a la comunidad
- Tomar en cuenta las quejas y sugerencias de los usuarios

E. ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD



ELABORADO POR : EQUIPO DE TRABAJO

FECHA : DICIEMBRE, 2006

2. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD

Con el propósito de incluir la calidad en la cultura de la Institución, se formará el Comité de Calidad, cuya responsabilidad será principalmente administrar los proyectos de mejoramiento a través del trabajo en equipo, orientado a asegurar la mejora continua de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal, ejecutando acciones y procedimientos que influyan en el desarrollo de una cultura de calidad en todos los niveles.

Las funciones del Comité de Calidad son las siguientes:

- Determinar el costo de la calidad y monitorearlo constantemente.
- Crear en su totalidad el plan de educación y capacitación.
- Aprobar la medición de la calidad de cada uno de los departamentos.
- Aprobar el programa anual de mejora de la calidad de cada uno de los departamentos y de toda la entidad.
- Determinar que proyectos tienen más posibilidades para la mejora.
- Integrar los equipos de mejora continua y monitorear los resultados.

3. PROGRAMA ANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Los objetivos generales de los programas anuales de mejoramiento para todos los gerentes, especialistas y personal de operación serán:

- Crear un sentido de responsabilidad por la participación activa en el logro de mejoras.
- Desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo las mejores propuestas.
- Crear el hábito de lograr mejoras constantes.

De esta forma cada año la calidad de la Institución será considerablemente mejor que la del año anterior.

4. PERFIL Y POSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD

La persona elegida para el puesto de Coordinador deberá ser proactivo, entusiasta, responsable y orientado al cambio. Además esta persona tendrá como propósito desarrollar las actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad.

Por otra parte el Gerente Administrativo se ubica como staff del Concejo Municipal, reportando a este todos aquellos logros en la consecución de la mejora continua, así mismo aquellas deficiencias que no logran ser superadas a corto plazo por el Comité de Calidad, no obstante de sus observaciones el coordinador no tiene gente a su cargo directamente, siendo su único apoyo directo el Comité de Calidad.

5. FUNCIONES OPERATIVAS DEL COORDINADOR DEL COMITÉ

- Su principal responsabilidad será que el proyecto de calidad se difunda y crezca dentro y fuera de la Institución.
- Coordinar con el apoyo de las jefaturas y el Concejo Municipal, la creación de las políticas de calidad para cada área en particular.
- Coordinar la creación de las responsabilidades respecto a la calidad del servicio que brinda cada departamento dentro de la Institución.
- Ayudar a cada departamento a definir las variables relevantes de cada uno de sus procesos.
- Establecer los indicadores del desempeño que cada departamento debe utilizar para medir los logros en productividad y calidad.

- Calcular los costos de calidad, reportando estos al Concejo Municipal en forma mensual.
- Monitorear los avances y logros de cada departamento.
- Asegurarse que las capacitaciones del personal se orienten a la calidad.
- Diseñar el programa de reconocimiento al mejoramiento de la productividad y calidad.
- Diseñar la estrategia para delegar paulatinamente en el empleado más planeación, verificación y acción, no solo ejecución de su trabajo.
- Crear la nueva estructura organizacional coordinando, controlando y apoyando a cada grupo de trabajo.
- Asegurarse que los grupos de trabajo cuenten con apoyo respecto a logística (áreas para reuniones, materiales, entre otros) para su desempeño.
- Definir las áreas para implementar los grupos de trabajo.
- Controlar el avance y logros de cada área en la operación de los grupos de trabajo.
- Vigilar las acciones del Comité de Calidad, de los grupos de trabajo, reportando los logros y problemas al Concejo Municipal.

F. PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO

1. IMPORTANCIA

El plan de capacitación está orientado a fortalecer el recurso humano de la Alcaldía Municipal de Ilopango, con la finalidad de proporcionar un eficiente servicio a los usuarios que hacen uso de los mismos.

La estructura del Plan de Capacitación ha sido elaborada de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico en cada una de las diferentes áreas.

2. JUSTIFICACIÓN

Dado el hecho que la Alcaldía Municipal no cuenta con un Plan de Capacitación orientado a desarrollar e impulsar en ella una cultura de Calidad, trabajo en equipo, relaciones públicas y un servicio con calidad al usuario, de manera que permita desarrollar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal, por lo que se hace necesario la elaboración de dicho plan para beneficio de cada grupo de interés como lo son: los empleados, la Alcaldía y la comunidad.

3. OBJETIVOS

a. GENERAL

Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Ilopango un Plan de Capacitación, orientado al trabajo en equipo, las relaciones públicas y al servicio con calidad al usuario.

b. ESPECÍFICOS

- Concienciar al personal de la importancia que tiene la calidad Total en los servicios.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y obtener una mayor eficiencia en el desempeño.
- Alcanzar niveles óptimos de satisfacción en los usuarios.

4. POLÍTICAS

- Designar al Jefe de Recursos Humanos como encargado de velar porque el personal cuente con el material didáctico apropiado para recibir la capacitación.
- Todo el personal de la Alcaldía debe recibir las capacitaciones a impartirse.

- El contenido de los cursos de capacitación deberá estar orientado al perfil del personal asignado para dicho evento.
- Realizar las capacitaciones en horarios sabatinos que no excedan cuatro horas y con recesos de quince minutos, para evitar que dichas capacitaciones no intervengan en las labores normales de la Institución.
- Dar un seguimiento sobre a la temática proporcionada en la capacitación, de modo que se pueda comprobar la asimilación de su contenido.

5. ESTRATEGIA

El plan de capacitación debe estar enfocado a contribuir al trabajo en equipo, relaciones públicas, comunicación, motivación y servicio con calidad al usuario, donde el Gerente de la Alcaldía en coordinación con los jefes de cada departamento y con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), será el encargado de programar periódicamente las capacitaciones a impartirse según la temática, contenido y duración, involucrando en ello a todo el personal de la institución y velando en todo momento por su total cumplimiento.

6. CARACTERÍSTICAS

El plan de capacitación está formado por cinco módulos, los cuales son: trabajo en equipo, relaciones públicas, comunicación, motivación y servicio con calidad al usuario. Cada uno de los módulos será impartido los días sábado en horarios de ocho de la mañana a las doce del mediodía. Al iniciar el plan de capacitación el comité de calidad será el encargado de dar apertura, al finalizar harán la clausura y entrega de los diplomas a cada uno de los participantes, que será firmado por el Alcalde, el Gerente y el facilitador para su validación.

Al inicio de cada sábado el facilitador hará una introducción de los temas a incluir en su exposición buscando los mecanismos para que ésta sea impartida de forma dinámica, entendible y amena, apoyándose de material impreso, papelería y útiles para cada uno de los participantes, así como de la tecnología apropiada, dando un lapso de quince minutos para el refrigerio.

A fin de que la enseñanza y aprendizaje sea lo mas provechosa posible se recomienda que los cursos sean impartidos a los grupos en un máximo de 30 minutos; lo que implica que el personal de la Alcaldía se dividirá en nueve grupos de capacitación, iniciando con los empleados que prestan los

servicios de los niveles gerenciales hasta llegar a los niveles operativos.

Por otra parte éste plan debe ser apoyado por las instituciones que dan asistencia técnica a la Alcaldía Municipal y personal especializado en los temas propuestos.

7. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación debe contener la temática que a continuación se detalla:

TEMA: TRABAJO EN EQUIPO

Conocer la importancia de realizar el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos de la institución.

CONTENIDO:

A. TRABAJO EN EQUIPO

1. CONCEPTO
2. IMPORTANCIA
3. PRINCIPIOS
 - 3.1 OBJETIVO EN COMÚN
 - 3.2 COOPERACIÓN
 - 3.3 COMUNICACIÓN
 - 3.4 INVOLUCRAMIENTO
 - 3.5 COMPAÑERISMO

METODOLOGÍA:

- EXPOSICIÓN ORAL Y PARTICIPATIVA
- ACTIVIDADES GRUPALES
- DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CUATRO HORAS

TEMA: RELACIONES PÚBLICAS

Desarrollar las actitudes y capacidades de relaciones humanas con los usuarios internos y externos.

CONTENIDO:**A. RELACIONES PÚBLICAS**

1. CONCEPTO
2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES
3. CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS
4. CUALIDADES DEL EMPLEADO QUE ATIENDE
5. TIPO DE PÚBLICO
6. LA IMAGEN Y SUS COMPONENTES
7. FORMACIÓN DE UNA IMAGEN
8. LA COMUNICACIÓN AL PÚBLICO
9. EMPATÍA
10. LA PUBLICIDAD DEL SERVICIO
11. LA OPINIÓN PÚBLICA COMO VALOR
12. PROCESO DE FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA
13. PROTOCOLO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

METODOLOGÍA:

- EXPOSICIÓN ORAL Y PARTICIPATIVA
- ACTIVIDADES GRUPALES
- DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CUATRO HORAS

TEMA: LA COMUNICACIÓN

Fomentar la buena comunicación en todos los niveles dentro de la Institución.

CONTENIDO:**A. COMUNICACIÓN**

1. CONCEPTO
2. IMPORTANCIA
3. TIPOS DE COMUNICACIÓN
4. CANALES DE LA COMUNICACIÓN
5. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN
6. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN
7. HABILIDADES DEL COMUNICADOR

METODOLOGÍA:

- EXPOSICIÓN ORAL Y PARTICIPATIVA
- ACTIVIDADES GRUPALES
- DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CUATRO HORAS

TEMA: MOTIVACIÓN

Establecer los patrones de comportamiento en los cuales se desempeñan los empleados en su actividad diaria.

CONTENIDO:**A. MOTIVACIÓN**

1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES
2. EL ARTE DE VIVIR
3. LA AUTOESTIMA
4. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO
5. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO EN EL CARGO
6. VALORACIÓN DEL TRABAJO

METODOLOGÍA:

- EXPOSICIÓN ORAL Y PARTICIPATIVA
- ACTIVIDADES GRUPALES
- DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CUATRO HORAS

TEMA: SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO

Determinar la actitud, habilidades y hábitos de los empleados para proporcionar servicios de calidad.

CONTENIDO:**A. SERVIO AL USUARIO**

1. COMPONENTES DEL SERVICIO
2. MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL USUARIO
3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO
4. ACTITUDES Y TIPOS DE SERVICIOS
5. GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO
6. VALOR Y SATISFACCIÓN

B. USUARIOS

1. TIPOS DE USUARIOS
2. QUIENES SON LOS USUARIOS
3. QUE BUSCAN LOS USUARIOS
4. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

C. CALIDAD

1. LA CALIDAD COMO VALOR INTANGIBLE
2. LA CALIDAD COMO RETO PARA LA COMPETITIVIDAD
3. LAS QUEJAS COMO REGALO DE LOS USUARIOS
4. FIDELIDAD DEL USUARIO
5. MEJORA CONTINUA
6. DIMENSIONES DE LA CALIDAD

METODOLOGÍA:

- EXPOSICIÓN ORAL Y PARTICIPATIVA
- ACTIVIDADES GRUPALES
- DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN OCHO HORAS

8. PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

MÓDULO I
TRABAJO EN EQUIPO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar Confianza entre el facilitador y el capacitado	Activa Participativa	Gerente Administrativo y Facilitador	\$50.00
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Aspectos Generales de trabajo en Equipo	Dar a conocer el Objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	Concepto de trabajo en equipo Importancia Principios	Brindar los conocimientos teóricos sobre el trabajo en Equipo	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
1000 a.m. a 10:50 a.m.	50´	Discusión Grupal Sobre Trabajo en Equipo	Verificar si los empleados han comprendido sobre el trabajo en equipo	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:50 a.m. a 11:05 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
11:05 a.m. a 11:40 a.m.	35´	Objetivo en Común Cooperación Comunicación Involucramiento compañerismo	Que los empleados conozcan las diferentes áreas del trabajar en Equipo	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	\$50.00
TOTAL						\$300.00

MÓDULO II
RELACIONES PÚBLICAS

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar Confianza entre el facilitador y el capacitado	Activa Participativa	Gerente Administrativo y Facilitador	\$50.00
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Aspectos Generales de Relaciones Publicas	Dar a conocer el Objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	Concepto Principios Fundamentales	Brindar los conocimientos teóricos sobre el trabajo en Equipo	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:00 a.m. a 10:50 a.m.	50´	Discusión Grupal Sobre Trabajo en Equipo	Verificar si los empleados han comprendido sobre Las Relaciones Públicas	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:50 a.m. a 11:05 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
11:05 a.m. a 11:40 a.m.	35´	Clasificación de las Relaciones Publicas	Que los empleados conozcan las diferentes áreas de las relaciones	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	\$50.00
TOTAL						\$300.00

**MÓDULO III
COMUNICACIÓN**

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar Confianza entre el facilitador y el capacitado	Activa Participativa	Gerente Administrativo y Facilitador	\$50.00
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Aspectos Generales de Comunicación Concepto Importancia	Dar a conocer el Objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	Tipos de comunicación Habilidades del comunicador	Brindar los conocimientos necesarios sobre comunicación en la Institución	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:00 a.m. a 10:50 a.m.	50´	Discusión Grupal Sobre la comunicación	Verificar si los empleados han comprendido sobre el comunicación	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:50 a.m. a 11:05 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
11:05 a.m. a 11:40 a.m.	35´	Canales de Comunicación Proceso de la Comunicación Barreras de la Comunicación	Que los empleados conozcan las diferentes canales de la comunicación	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	\$50.00
TOTAL						\$300.00

MÓDULO IV
LA MOTIVACIÓN

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar Confianza entre el facilitador y el capacitado	Activa Participativa	Gerente Administrativo y Facilitador	\$50.00
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Aspectos Generales de la Motivación	Dar a conocer el Objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	Jerarquía de las necesidades El Arte de Vivir La Auto estima	Brindar los conocimientos teóricos sobre motivación	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:00 a.m. a 10:50 a.m.	50´	Discusión Grupal Sobre la motivación	Verificar si los empleados han comprendido sobre la motivación	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:50 a.m. a 11:05 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
11:05 a.m. a 11:40 a.m.	35´	Satisfacción y Desempeño en el cargo Valoración del Trabajo	Que los empleados conozcan el valor de la motivación en el trabajo	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	\$50.00
TOTAL						\$300.00

MÓDULO V
SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO
(SEMANA 1)

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:15 a.m.	15´	Presentación	Generar Confianza entre el facilitador y el capacitado	Activa Participativa	Gerente Administrativo y Facilitador	\$50.00
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45´	Introducción	Dar a conocer el Objetivo de la capacitación y la metodología a utilizar	Expositiva	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	Aspectos Generales sobre el Servicio con Calidad al Usuario	Brindar los conocimientos teóricos sobre servicio con Calidad	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:00 a.m. a 10:50 a.m.	50´	Discusión Grupal Sobre los servicios	Verificar si los empleados han comprendido sobre prestación de servicios	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:50 a.m. a 11:05 a.m.	15´	Refrigerio	-----	-----	-----	
11:05 a.m. a 11:40 a.m.	35´	A) Servicio al Usuario	Que los empleados conozcan los diferentes Factores del servicio al Usuario	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
11:40 a.m. a 12:00 a.m.	20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Facilitador	\$50.00
TOTAL						\$300.00

MÓDULO V
SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO
(SEMANA 2)

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	COSTO
8:00 a.m. a 8:30 a.m.	30´	B) Servicio al usuario	Brindar los conocimientos necesarios sobre el servicio a los usuarios	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
8:30 a.m. a 9:00 a.m.	30´	Los usuarios	Aprender acerca de los usuarios y lo que buscan	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
9:15 a.m. a 10:00 a.m.	45´	C) Calidad	Brindar los conocimientos necesarios sobre calidad en el servicio	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$50.00
10:00 a.m. a 11:00 a.m.	60´	Mejora continua Dimensiones de la calidad	Aprender sobre la mejora continua	Activa Expositiva Participativa	Facilitador	\$100.00
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	15´	Receso	-----	-----	-----	
11:15 a.m. a 12:00 a.m.	45´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes	Activa Participativa	Todos	\$50.00
TOTAL						\$300.00

9. RECURSOS

Para la implementación exitosamente el Plan de Capacitación la Alcaldía Municipal de Ilopango debe de poner a disposición los siguientes recursos:

a. HUMANOS

Lo constituye todo el personal involucrado para el evento, es decir el personal facilitador, los participantes y el Consejo de Calidad.

b. MATERIALES - TÉCNICOS

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

c. FINANCIEROS

Con la implementación del Plan de Capacitación la Alcaldía Municipal de Ilopango destinará los recursos financieros necesarios en su presupuesto anual, así como la búsqueda de financiamiento por parte de las instituciones que apoyan la formación del recurso humano y desarrollo social, tales como El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

COSTOS	Servicios Profesionales	Recursos Tecnicos	Recursos Materiales	Alimentación	Otros Gastos	Total
MODULO						
Trabajo en Equipo	\$300.00	\$150.00	\$75.00	\$85.00	\$60.00	\$670.00
Relaciones Publicas	\$300.00	\$150.00	\$75.00	\$85.00	\$60.00	\$670.00
Comunicación	\$300.00	\$150.00	\$75.00	\$85.00	\$60.00	\$670.00
Motivación	\$300.00	\$150.00	\$75.00	\$85.00	\$60.00	\$670.00
Servicio con Calidad	\$600.00	\$150.00	\$75.00	\$85.00	\$60.00	\$970.00
Total	\$1,800.00	\$750.00	\$375.00	\$425.00	\$300.00	\$3,650.00

El valor de los cursos fue cotizado en empresas de consultoría del Departamento de San Salvador.

G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PLAN ESTRATÉGICO

De los resultados obtenidos en el diagnóstico se identificó la necesidad que la Alcaldía tiene de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, con el objeto de incrementar la capacidad del personal.

1. OBJETIVOS

- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los empleados.
- Eficientizar el desempeño laboral del personal.
- Medir el desempeño del empleado.
- Identificar a los empleados que tienen un potencial más alto que el exigido para el cargo.
- Seleccionar al empleado que tiene los requisitos para ocupar un cargo superior.

Para la evaluación del desempeño es necesario reunir la información de las cinco características principales del recurso humano, con el fin de tener una buena base de datos del personal, como se muestra en el siguiente esquema:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL	
Cargo Actual:	
Cargo Anterior:	
Sueldo:	
FACTORES PERSONALES	
Edad:	
Domicilio:	
Estado Civil:	
Hijos:	
EDUCACIÓN	
Nivel Académico:	
Especialización:	
Desempeño:	
Capacidad de Ascenso:	
Desempeño Actual:	
Puntos Fuertes:	
Puntos Débiles:	
OBJETIVOS	
Preferencias Labores:	
Aspiraciones:	

2. MÉTODO DE EVALUACIÓN

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

El método será aplicado por el jefe de cada departamento, quien establecerá el periodo de supervisión y observación de los empleados, para realizar la evaluación así como la escala respectiva de calificación. (Ver Anexo 6)

H. RECOMPENSAS E INCENTIVOS DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Después de haber efectuado una correcta evaluación del desempeño y determinado los factores que influyen en la actitud y realización de las labores de los empleados, es recomendable implantar un sistema de recompensas e incentivos que promueva la

satisfacción del personal para fortalecer su autoestima y crear un compromiso entre los evaluados y la Institución misma.

Por tal razón, la Alcaldía debe de adoptar incentivos tales como:

- Reconocimiento ante sus demás compañeros.
- Mantener un espacio en el periódico mural en donde se coloque el nombre del empleado más destacado en el mes.
- Destacar en público al empleado que haya obtenido logros importantes en su desempeño.
- Que los jefes inmediatos muestren interés en las iniciativas del personal a su cargo.
- Participación en la toma de decisiones a nivel departamental.
- Reconocimiento a su trabajo: Bonos, diplomas, entre otros.
- Nuevas oportunidades de ascensos.
- Promover nivelaciones salariales según lo determine la evaluación.

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

I. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL.

El Plan estratégico de Calidad Total, es una herramienta administrativa que brinda los lineamientos necesarios para fortalecer los servicios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, su implementación dependerá del Concejo Municipal y responsabilidad que la institución tenga para demostrar que desea brindar servicios con calidad.

Por otra parte esta Herramienta contiene los objetivos, actividades, recursos, presupuesto, cronograma (ver anexo 9) seguimiento y control que se deben de realizar.

1. OBJETIVOS

- Proporcionar a todo el personal de la Alcaldía Municipal de Ilopango, una herramienta que contribuya a fortalecer su desempeño y que brinde satisfacción al usuario al momento de recibir los servicios.
- Establecer cada una de las actividades a ejecutar, con la finalidad de que el Plan Estratégico de Calidad Total promueva la mejora continua.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

El Concejo Municipal, el Gerente y los Jefes de cada departamento, tendrán como responsabilidad la realización de las siguientes actividades:

- Autorizar el Plan Estratégico de Calidad Total que ayude a fortalecer los servicios que brinda la Alcaldía Municipal.
- Dar a conocer a todos los niveles de la Alcaldía la puesta en marcha del Plan Estratégico de Calidad Total.
- Autorizar los recursos financieros necesarios para la implementación del Plan Estratégico.
- Realizar reuniones constantes con el Comité de Calidad y todos los jefes de los departamentos, con el fin de conocer los avances obtenidos durante la ejecución del Plan.
- Monitorear con los jefes de los diferentes departamentos las expectativas que los empleados tienen con respecto a la puesta en marcha del Plan Estratégico de Calidad Total.

3. RECURSOS

El Plan Estratégico de Calidad Total debe disponer de todos los recursos necesarios con que dispone la Institución, es decir recurso humano, material y financiero, por lo que las autoridades competentes tendrán la responsabilidad de que estos estén disponibles en el momento oportuno para el desarrollo de dicho Plan.

a. HUMANOS

Comprende todo el personal de la Alcaldía Municipal de Ilopango y todos aquellos colaboradores del Plan Estratégico de Calidad Total.

b. MATERIALES

Son los insumos que se necesitan para la puesta en marcha del Plan Estratégico de Calidad Total y pueden ser mobiliario y equipo, instalaciones y todos aquellos recursos didácticos que faciliten la ejecución del Plan.

c. FINANCIEROS

Estos se pueden obtener no solo de los recursos propios con que cuenta la Alcaldía que provienen de las tarifas, tasas e impuestos que recauda, sino también de la asignación que el Gobierno Central hace a la municipalidad a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y de el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) que se constituye como otra fuente de financiamiento.

4. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para la implementación del Plan Estratégico de Calidad Total la Alcaldía Municipal de Ilopango tiene que determinar su inversión a través del Presupuesto.

DESCRIPCIÓN	COSTOS
PUBLICIDAD	\$ 100.00
PLAN DE CAPACITACIÓN	\$3,650.00
RECURSO MATERIALES	\$ 75.00
RECURSO MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 500.00
SUB TOTAL	\$4,325.00
IMPREVISTOS (2%)	\$ 86.50
TOTAL	\$4,411.50

5. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

a. SUPERVISIÓN

La supervisión será directa de los jefes de los departamentos, quienes a su vez deberán pasar un reporte de dichos seguimientos al gerente, con el objeto de asegurarse que el Plan Estratégico de Calidad Total esté cumpliendo con las expectativas de la Institución.

b. SEGUIMIENTO

El Plan permitirá conocer o identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados.

El usuario como la razón de ser de la Institución, juega un papel muy importante por lo que se le debe dar el seguimiento a sus quejas y sugerencias, para poder determinar en qué medida el Plan Estratégico de Calidad Total ha sido percibido por ellos y qué tan satisfechos se sienten con el cambio que debe de notarse al momento de recibir los servicios que brinda la Alcaldía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

— LIBROS

- CANTÚ DELGADO, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª. Edición. Mc. Graw Hill. México 2001
- HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. Administración una perspectiva global. 11ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1998.
- J. M. JURAN Y GRYNA, FRAN. Manual de control de Calidad. 4ª. Edición Mc Graw Hill. España 1993.
- JAMES A. F STONER Y OTROS. Administración. 6ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México 1996.
- MARTIN WILLIAM B. Y PH D. Calidad en el Servicio al cliente. 1ª. Edición. Editorial Iberoamericana 1992.
- SERRAF GUY. Diccionario Metodológico de Mercadotecnia. Editorial Trias.
- STANTON WILLIAMS Y OTROS. Fundamentos de Marketing. 13ª. Edición Mc. Graw Hill, México 2004.

— LEYES

- Código Municipal de El Salvador.
- Constitución de la Republica de El Salvador, 1983.

- Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.
- Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal.

— FOLLETOS

- Alcaldía Municipal de Ilopango. Manual de Organización y Funciones 2006.
- Centro Nacional de Registros, Dirección General de Estadística y Censos. División de Estadística Sociales. Indicadores Demográficos por Municipio 2006.

— SITIOS WEB

- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA
A FUNCIONÁRIOS

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

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, en proceso de graduación de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación para justificar nuestro tema titulado "Propuesta de un Plan Estratégico de Calidad Total, para Fortalecer los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango".

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.**

La información proporcionada se tratará en forma confidencial, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de responder objetivamente.

1. ¿La Alcaldía posee planes estratégicos de calidad total, que ayuden a fortalecer los servicios?
2. ¿Posee Misión la Alcaldía Municipal de Ilopango?
3. ¿Posee Visión la Alcaldía Municipal de Ilopango?
4. ¿Considera necesario que la misión contemple la Estrategia de calidad total para fortalecer los servicios brindados a los usuarios?
5. ¿Tiene la Alcaldía una Visión definida, que ayude a la entidad a conocer la posición competitiva esperada en un futuro cercano?

6. ¿Considera usted que la Misión y Visión han sido comunicadas adecuadamente al personal?
7. ¿Ha definido la Alcaldía, objetivos, metas y políticas de calidad para cada uno de los departamentos?
8. ¿Considera usted que la Alcaldía Municipal aprovecha al máximo los recursos con que cuenta?
9. ¿Como considera usted los aranceles por los servicios que prestan?
10. ¿Considera usted que el personal de la Alcaldía está debidamente capacitado para el cargo que desempeña?
11. ¿Cuenta con un plan de capacitación para los empleados?
12. ¿Qué áreas considera fortalecer dentro del plan de capacitación?
13. ¿Por qué no ha considerado elaborar un plan de capacitación para los empleados?
14. ¿Considera usted importante que la Alcaldía cuente con un Plan Estratégico de Calidad Total, para fortalecer los servicios que brinda?
15. ¿Cómo percibe el trato de los empleados hacia los Usuarios?
16. ¿El personal cumple con las obligaciones y funciones establecidas?

17. ¿Considera que los empleados tienen un salario justo?
18. ¿Como evalúa la comunicación entre usted y los empleados?
19. ¿Como evalúa la comunicación de los empleados?
20. ¿Son supervisadas las labores de los empleados?
21. ¿Con que frecuencia es supervisado el personal?
22. ¿Considera usted que existe eficiencia administrativa en la Alcaldía Municipal de Ilopango?
23. ¿A su criterio cuales son los posibles problemas para lograr Calidad Total en los servicios?
24. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar los servicios?

¡¡Gracias.!!

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO
A EMPLEADOS

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

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, en proceso de graduación de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación para justificar nuestro tema titulado "Propuesta de un Plan Estratégico de Calidad Total, para Fortalecer los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango".

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

La información proporcionada se tratará en forma confidencial, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de responder objetivamente.

Indicaciones Generales: Favor marque con una "X" la alternativa que considere conveniente.

Datos Generales:

Género: Femenino () Masculino ()

Edad:

18 a 24 años ()

25 a 31 años ()

32 a 38 años ()

39 a 45 años ()

46 a más ()

Tiempo de Servicio:

0 - 1 años ()

2 - 5 años ()

6 - 10 años ()

Más de 10 años ()

Nivel de estudios alcanzado:

Educación primaria ()

Educación secundaria ()

Bachillerato ()

Educación Universitaria ()

Otro ()

Especifique: _____

Contenido:

1. ¿Es usted empleado contratado de forma permanente o eventual?

PERMANENTE EVENTUAL

2. ¿Considera usted que existe buena organización para brindar el mejor servicio al usuario?

SI NO

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

SI NO

Si su respuesta es positiva, pase a la pregunta número 5.

4. ¿Qué factores considera usted que afectan las relaciones interpersonales?: _____

5. ¿Considera usted apropiado el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?

SI NO

Porqué: _____

6. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

7. ¿Cómo considera la comunicación entre las autoridades de la Alcaldía Municipal con los empleados?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

8. ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario y adecuado para el desempeño de sus labores?

SI NO

9. ¿Conoce usted, la Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

SI NO

Si su respuesta es no, pase a la pregunta número 11.

10. ¿Se siente comprometido con la Misión de la Alcaldía?

SI NO

11. ¿Conoce usted, cual es la Visión de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

SI NO

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta número 13.

12. ¿Se siente usted identificado con la Visión de la Alcaldía?

SI NO

13. ¿Conoce las políticas de atención a los usuarios que tiene la Alcaldía?

SI NO

14. ¿Conoce los objetivos que persigue de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

SI NO

15. ¿Conoce los objetivos específicos que tiene su departamento?

SI NO

16. ¿Implementa la Alcaldía planes estratégicos de calidad, que fortalezcan la calidad de los servicios que brinda?

SI NO

17. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios?

SI NO

Porqué: _____

18. ¿En su opinión que factores influyen en la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ilopango?

INSTALACIONES	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA Y EQUIPO	<input type="checkbox"/>
REGULACIONES DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>
ATENCIÓN DEL PERSONAL	<input type="checkbox"/>
REGLAMENTO INTERNO	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

Mencione: _____

19. ¿Considera importante que la Alcaldía cuente con un plan estratégico de Calidad Total, para fortalecer los servicios?

SI NO

20. ¿Cree usted que los servicios que presta la Alcaldía son ágiles y eficientes?

SI NO

Porqué: _____

21. ¿Considera usted que sus conocimientos son suficientes para el buen desempeño de sus labores?

SI NO

Porqué: _____

22. ¿Cumple usted con las obligaciones y funciones de su cargo?

SI NO

23. ¿Recibe capacitación para hacer más eficiente el desempeño de sus labores?

SI NO

Si su respuesta es no pase a la pregunta número 26.

24. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

MENSUAL TRIMESTRAL SEMESTRAL
ANUAL OTROS

Especifique: _____

25. ¿Qué métodos de capacitación son más utilizados?

ENTRENAMIENTO EN SU TRABAJO
CAPACITACIONES EXTERNAS
CONFERENCIAS
ROTACIÓN DE PUESTOS
OTROS

Especifique: _____

26. ¿En que áreas le gustaría ser capacitado?

ÁREA ADMINISTRATIVA

ÁREA FINANCIERA

ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES

ÁREA DE SERVICIOS PÚBLICOS

27. ¿Se siente motivado(a) para realizar sus labores?

SI NO

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 29.

28. ¿De qué forma es motivado actualmente?

29. ¿Cómo le gustaría a usted ser motivado?

30. ¿Es usted supervisado en sus labores?

SI NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 32.

31. ¿Cada cuánto tiempo es supervisado?

MENSUAL TRIMESTRAL SEMESTRAL
ANUAL OTROS

32. ¿Es usted evaluado periódicamente?

SI NO

33. ¿Considera que el salario que percibe, es el adecuado para las funciones que realiza?

SI NO

34. ¿En su opinión, los procedimientos actuales contribuyen a brindar un trato amable y oportuno a los usuarios?

SI NO

35. ¿Considera usted que la Alcaldía aprovecha al máximo los recursos Humanos, Materiales-Técnicos y Financieros, con que cuenta?

SI NO

36. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ilopango?

¡ ¡Gracias!!

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO
A USUARIOS

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

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, en proceso de graduación de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación para justificar nuestro tema titulado "Propuesta de un Plan Estratégico de Calidad Total, para Fortalecer los Servicios en la Alcaldía Municipal de Ilopango".

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

La información proporcionada se tratará en forma confidencial, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de responder objetivamente.

Indicaciones Generales: Favor marque con una "X" la alternativa que considere conveniente.

Datos Generales:

1. Edad: DE 18-25 DE 26-35
 DE 36-45 DE 46-A MÁS

2. Género: FEMENINO MASCULINO

3. Ocupación: _____

4. Reside en el Municipio: SI NO

Datos específicos

1. ¿Con que frecuencia hace uso de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Ilopango?

MENSUAL TRIMESTRAL ANUAL

Otros Especifique: _____

2. ¿Al momento de ingresar a la Alcaldía, le brindaron información necesaria para realizar su trámite?

SI NO

3. ¿Cómo fue la atención que le proporcionaron en el departamento donde solicito el servicio?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

4. ¿Considera que el personal está capacitado para la atención al usuario?

SI NO

5. ¿Cuánto tiempo esperó para que le brindarán el servicio solicitado?

MENOS DE UNA HORA

MENOS DE DOS HORAS

MÁS DE DOS HORAS

6. ¿Cómo evalúa los procedimientos que realiza el personal para prestarle el servicio?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

7. ¿Se presentó algún error por parte del personal en el trámite solicitado?

SI NO

8. ¿Considera que la Alcaldía posee el equipo apropiado para el desarrollo de las actividades?

SI NO

9. ¿Considera usted que las tarifas, tasas e impuestos que paga, están de acuerdo con la calidad de los servicios que le presta la Alcaldía?

SI NO

10. ¿Considera que la Alcaldía hace buen uso de los fondos que obtiene?

SI NO

11. ¿Cómo evalúa los servicios que brinda la Alcaldía Municipal?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

12. ¿Cree usted que la Alcaldía se interesa en brindar servicios con calidad?

SI NO

13. ¿Qué propuestas de mejora le daría a la Alcaldía Municipal de Ilopango?

REDUCIR EL TIEMPO DE ESPERA

CAPACITAR AL PERSONAL

COORDINAR LOS PROCEDIMIENTOS

MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO

MEJORAR LAS INSTALACIONES

UTILIZAR TECNOLOGÍA

MEJORAR LAS TARIFAS, TASAS E IMPUESTOS

OTROS ESPECIFIQUE: _____

14. ¿Considera necesario que la Alcaldía Municipal de Ilopango cuente con Un Plan Estratégico de Calidad Total, para fortalecer los servicios que le brinda?

SI NO

¡¡Gracias!!

ANEXO 4

TABULACIÓN
ENCUESTA A EMPLEADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

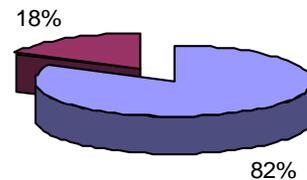
Contenido:

PREGUNTA N° 1 ¿Es usted empleado contratado de forma permanente o eventual?

OBJETIVO: Determinar el tipo de contratación que emplea la Alcaldía de Ilopango.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTE	55	82%
EVENTUAL	12	18%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS:

De los 67 empleados encuestados el 82% afirmaron trabajar en forma permanente, mientras que el 18% manifestaron trabajar en forma eventual.

INTERPRETACIÓN:

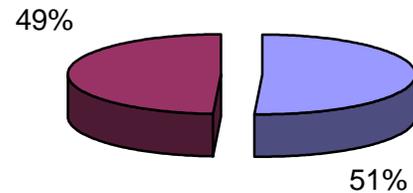
Los resultados muestran que la Alcaldía Municipal de Ilopango generalmente contrata personal de forma permanente.

PREGUNTA N° 2 ¿Considera usted que existe buena organización para brindar el mejor servicio al usuario?

OBJETIVO: Determinar cual es la percepción de los empleados respecto a la organización actual en la Alcaldía, para brindar un buen servicio a los usuarios.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	51%
NO	33	49%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 51% manifestaron que si existe buena organización para prestar los servicios, un 49% manifiesta que no.

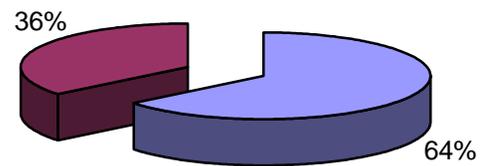
INTERPRETACIÓN: Los datos muestran que no existe una buena organización para brindar los servicios, ya que en la opinión de los encuestados hay muy poca diferenciación.

PREGUNTA N° 3 ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros?

OBJETIVO: Conocer si existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	64%
NO	24	36%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los empleados que fueron encuestados, un 64% manifestó tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y un 36% considera no tener buenas relaciones.

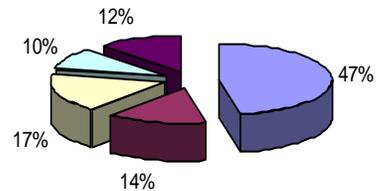
INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados manifestaron que si existen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, lo cual facilita el desempeño de sus labores.

PREGUNTA N° 4 ¿Que factores considera que afectan las relaciones interpersonales?

OBJETIVO: Identificar los factores que afectan las relaciones entre los empleados.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMENTARIOS NEGATIVOS	32	47%
FALTA DE IDENTIFICACION CON LA INSTITUCIÓN	9	14%
INDIVIDUALISMO	11	17%
DESCONFIANZA	7	10%
NIVEL EDUCATIVO	8	12%
	67	100.00%



ANÁLISIS: el 47% de los encuestados opinaron que el factor que afecta las relaciones interpersonales son los comentarios negativos, un 14% es por falta de identificación con la institución, un 17% dice que es por individualismo, el 10% manifestaron que es por desconfianza y el 12% aseguró que es por el nivel educativo.

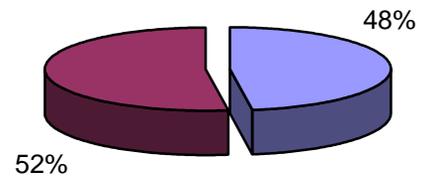
INTERPRETACIÓN: los empleados afirmaron que lo que afecta las relaciones interpersonales son los comentarios negativos, el individualismo y la falta de identificación con la institución.

PREGUNTA N° 5 ¿Considera usted apropiado el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados respecto al ambiente donde desarrolla sus labores.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	48%
NO	35	52%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 48% de los empleados encuestados consideraron apropiado el ambiente donde desarrollan sus actividades, mientras que el 52% manifestaron que no es apropiado.

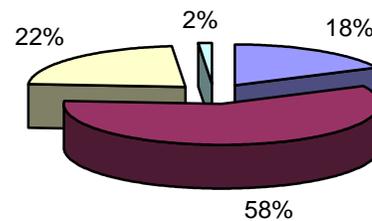
INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de los empleados manifestaron que el ambiente donde desarrollan sus labores no es el apropiado, lo cual incide en su desempeño laboral.

PREGUNTA N° 6 ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO: Evaluar la comunicación entre los compañeros de trabajo.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	18%
BUENA	39	58%
REGULAR	15	22%
MALA	1	2%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 18% de los trabajadores evaluaron como excelente la comunicación entre ellos, un 58% opinaron que existe una buena comunicación, mientras que el 22% consideraron que es regular y solamente el 2% evaluaron la comunicación como mala.

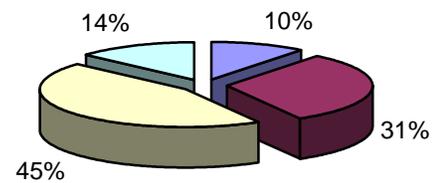
INTERPRETACIÓN: La mayor parte de los empleados encuestados opina que existe una buena comunicación entre ellos, seguido por un porcentaje relativamente bajo consideró que la comunicación es excelente, y medianamente algunos de ellos opinan que es regular y solo un mínimo porcentaje expresaron que es mala.

PREGUNTA N° 7 ¿Cómo considera la comunicación entre las autoridades de la Alcaldía Municipal con los empleados?

OBJETIVO: Conocer cómo se esta dando la comunicación entre las autoridades de la Alcaldía y los empleados.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	10%
BUENA	21	31%
REGULAR	30	45%
MALA	9	14%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Los empleados manifestaron que la comunicación entre las autoridades y ellos es excelente en un 10%, que existe buena comunicación en un 31%, el 45% cree que es regular y otro 14% la considera mala.

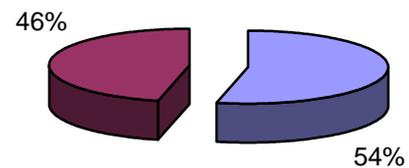
INTERPRETACIÓN: Se deben de establecer canales más eficientes entre las autoridades de la alcaldía con los empleados de tal forma de llegar a un nivel excelente de comunicación.

PREGUNTA N° 8 ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesario y adecuado para el desempeño de sus labores?

OBJETIVO: Determinar si los empleados poseen el quipo necesario para desempeñar con eficiencia todas sus labores.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	54%
NO	31	46%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 54% de los empleados encuestados manifestaron que poseen el mobiliario y equipo necesario para desarrollar sus funciones y el 46% restante no lo cree así.

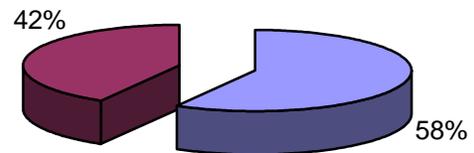
INTERPRETACIÓN: Un porcentaje amplio de los empleados opinaron que cuenta con lo necesario en mobiliario y equipo para desarrollar sus actividades en contraparte de aquellos que manifestaron no poseer el recurso necesario para mejorar el servicio que brindan.

PREGUNTA N° 9 ¿Conoce usted, la Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Identificar el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre lo que es y a lo que se debe la Alcaldía.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	58%
NO	28	42%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 58% de los encuestados coincidieron que conocen la Misión que la Alcaldía posee y el 42% manifestaron no conocerla.

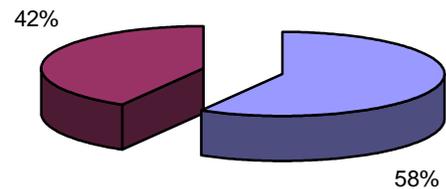
INTERPRETACIÓN: Los resultados muestran que en su mayoría los empleados manifestaron conocer el deber ser de la institución, pero que a la vez existe un porcentaje muy representativo que no la conoce y que es importante que se les de a conocer.

PREGUNTA N° 10 ¿Se siente comprometido con la Misión de la Alcaldía?

OBJETIVO: Determinar el grado de compromiso de los empleados con la Misión de la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	58%
NO	28	42%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 58% manifestaron estar comprometido con la Misión de la Alcaldía, el 42% opinaron no estar comprometidos con la misión.

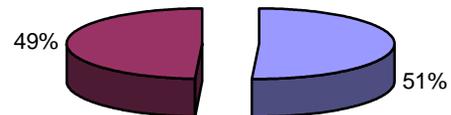
INTERPRETACIÓN: Los datos muestran que todos aquellos empleados que conocen la misión se sienten comprometidos con ella, esto comparando las respuestas de la pregunta anterior y todos aquellos encuestados que no conocen la misión no están comprometida con ella.

PREGUNTA N° 11 ¿Conoce usted, cual es la Visión de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Identificar el grado de conocimiento hacia dónde quiere ir la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	51%
NO	33	49%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 51% del personal manifestaron tener conocimiento de la Visión, un 49% opinó no conocerla.

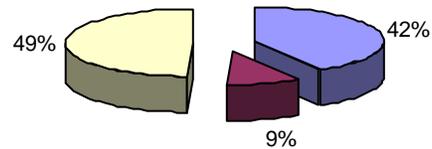
INTERPRETACIÓN: Los datos muestran que un gran porcentaje de los empleados conocen la visión de la Alcaldía y hacia donde se dirige ésta a través ella, aunque existe otro porcentaje muy representativo que no la conocen.

PREGUNTA N° 12 ¿Se siente usted identificado con la Visión de la Alcaldía?

OBJETIVO: Determinar si los empleados se identifican con la visión de la Alcaldía Municipal.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	42%
NO	6	9%
ABSTENCIONES	33	49%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Del total de empleados encuestados el 42% manifestaron estar comprometido con la Visión, el 9% opinó no estar identificado y el 49% se abstiene de contestar.

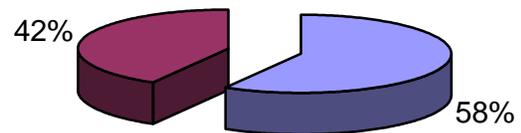
INTERPRETACIÓN: Se puede observar que del personal encuestado que opinó conocer la Visión de la Alcaldía no todos se sienten identificados con ella, los que opinaron no conocer la visión se abstienen de contestar si se sienten comprometidos.

PREGUNTA N° 13 ¿Conoce las políticas de atención a los usuarios que tiene la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si existen políticas de atención hacia los usuarios y si son conocidas por los empleados.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	58%
NO	28	42%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 58% de los encuestados opinó que si existen políticas de atención hacia los usuarios, un 42% manifiesta que no las hay.

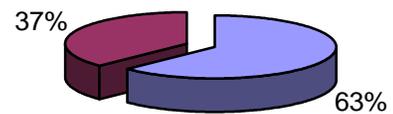
INTERPRETACIÓN: El personal en su mayoría manifestó que existen y conocen las políticas de atención hacia los usuarios de la Alcaldía, existiendo una marcada diferencia con aquellos que no conocen o que creen que no existen dichas políticas.

PREGUNTA N° 14 ¿Conoce los objetivos que persigue de la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Conocer si el personal tiene conocimiento sobre los objetivos que persigue la Alcaldía Municipal de Ilopango en general.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	63%
NO	25	37%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 63% del personal encuestado manifestaron que si existen objetivos y que los conocen, un 37% opinó no conocer los objetivos que persigue la Alcaldía.

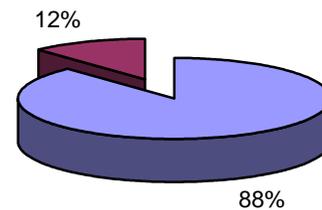
INTERPRETACIÓN: Es de destacar que los objetivos que la Alcaldía tiene son conocidos por el mayor porcentaje de los empleados encuestados, es decir que creen conocer el camino a seguir por medio de éstos.

PREGUNTA N° 15 ¿Conoce los objetivos específicos que tiene su departamento?

OBJETIVO: Determinar si los departamentos cuentan con objetivos específicos y si son conocidos por el personal.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	59	88%
NO	8	12%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Del personal encuestado el 88% contestó que si conoce los objetivos del departamento donde labora y el 12% dijo no conocerlos.

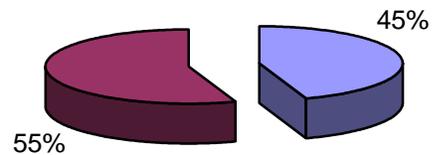
INTERPRETACIÓN: Los datos anteriores muestran que si se tienen definidos objetivos en los departamentos y que son conocidos por el mayor porcentaje de los empleados.

PREGUNTA N° 16 ¿Implementa la Alcaldía planes estratégicos, que fortalezcan la calidad de los servicios que brinda?

OBJETIVOS: Conocer si la Alcaldía implementa planes estratégicos para mejorar los servicios que brinda a los usuarios.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	45%
NO	37	55%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Un 45% de los encuestados manifestaron que si se implementan planes estratégicos, un 55% opina que no.

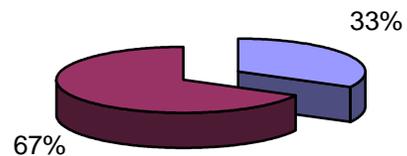
INTERPRETACIÓN: Los datos anteriores hacen notar que la Alcaldía no implementa planes estratégicos que ayuden a fortalecer los servicios que brinda.

PREGUNTA N° 17 ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran que los servicios que ofrece la Alcaldía satisfacen a los usuarios.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	33%
NO	45	67%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 33% manifestó que los servicios que brindan si satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios, en contraparte al 67% que dice que no.

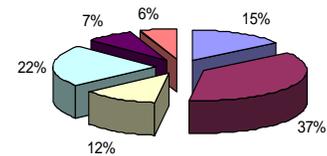
INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de los empleados encuestados consideraron que los servicios y la forma en que los ofrecen no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.

PREGUNTA N° 18 ¿En su opinión que factores influyen en la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVOS: Determinar que factores afectan la calidad de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ilopango.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INSTALACIONES	10	15%
MAQUINARIA Y EQUIPO	25	37%
REGULACIONES DE TRABAJO	8	12%
ATENCIÓN DEL PERSONAL	15	22%
REGLAMENTO INTERNO	5	7%
OTROS	4	7%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Del total de empleados encuestados manifestó que el 15% son las instalaciones como factor que afecta la calidad de los servicios, 37% opinó que es la maquinaria y el equipo, seguido por el 12% las relaciones de trabajo, el 22% que es la atención que da el personal, un 7% establecieron que es el reglamento interno y otro 7% opinó que son otros factores los que afectan la calidad de los servicios.

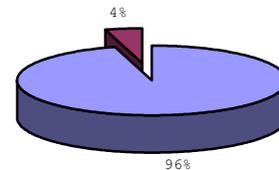
INTERPRETACIÓN: Los empleados manifestaron que los principales factores que afectan la calidad en los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ilopango son: en primer lugar la Maquinaria y Equipo que posee, seguido de la atención que proporciona el personal a los Usuarios y así también las Instalaciones.

PREGUNTA N° 19 ¿Considera importante que la Alcaldía cuente con un plan estratégico de Calidad Total, para fortalecer los servicios?

OBJETIVO: Conocer si para los empleados es importante que se cuente con planes estratégicos que fortalezcan los servicios.

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	96%
NO	3	4%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 96% de los empleados encuestados manifestó que si es importante que se cuente con un plan estratégico y solo el 4% opinó que no es importante.

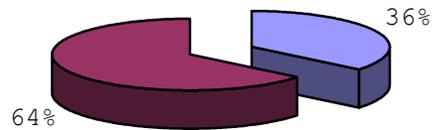
INTERPRETACIÓN: Los resultados de la encuesta sostienen la importancia y la necesidad que la entidad, cuente con un plan estratégico de Calidad Total que Fortalezca los servicios que brinda a sus usuarios.

PREGUNTA N° 20 ¿Cree usted que los servicios que presta la Alcaldía son ágiles y eficientes?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran que los servicios que se brindan ágiles y eficientes para evitar quejas alguna por parte de los usuarios.

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	36%
NO	43	64%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Un 36% de los empleados encuestados manifestó que si son eficientes los servicios, el 64% sostiene que no lo son.

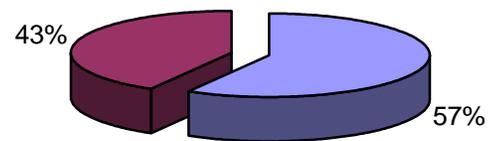
INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados manifestó que los servicios que se brindan no son Ágiles ni Eficientes, solo un bajo porcentaje opina que si lo son, por lo tanto es importante que se cuente con una herramienta que les proporcione los lineamientos necesarios para fortalecer los servicios.

PREGUNTA N° 21 ¿Considera usted que sus conocimientos son suficientes para el buen desempeño de sus labores?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran que los conocimientos que poseen son suficientes para el desarrollo de sus labores.

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	57%
NO	29	43%
TOTAL	67	100%



ANÁLISIS: UN 57% manifestó que los conocimientos que posee son suficientes para el desempeño de sus labores, el 43% opinó que no son suficientes.

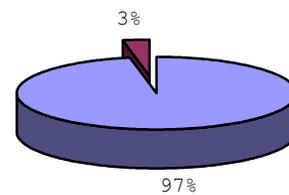
INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados la mayoría cree que sus conocimientos son lo suficiente para realizar sus labores, no así un bajo porcentaje expresa que se debe tener más conocimiento para el buen desarrollo de sus labores.

PREGUNTA N° 22 ¿Cumple usted con las obligaciones y funciones de su cargo?

OBJETIVO: Saber si el personal cumple con sus labores.

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	97%
NO	2	3%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 97% de los empleados encuestados manifestó que si cumplen con sus labores y solo el 3% manifestó cumplir con sus labores.

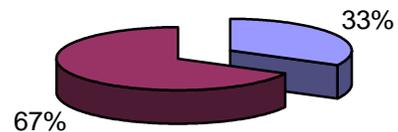
INTERPRETACIÓN: La mayoría manifestó estar consciente de todo lo que implica su cargo y por lo tanto asegura cumplir con todas sus obligaciones y en menor proporción algunos empleados manifestaron no cumplir totalmente las funciones asignadas.

PREGUNTA N° 23 ¿Recibe capacitación para ser más eficiente en el desempeño de sus labores?

OBJETIVO: Determinar si los empleados reciben capacitación en sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	33%
NO	45	67%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Un 33% de los empleados encuestados opina que si recibe capacitación y el 67% manifestó que no recibe.

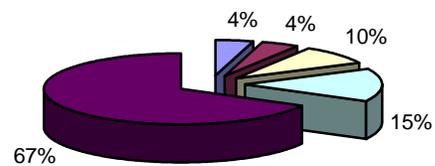
INTERPRETACIÓN: La mayor parte de los encuestados manifestó que no recibe capacitación, por lo es necesario que se desarrolle una gama de actividades para capacitar al personal ya que con ello, se tendrá un personal eficiente.

PREGUNTA N° 24 ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

OBJETIVO: Determinar cada cuanto tiempo reciben capacitación los empleados de la Alcaldía.

Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	3	4%
SEMESTRAL	3	4%
ANUAL	6	10%
OTROS	10	15%
ABSTENCIONES	45	67%
TOTAL	67	100%



ANÁLISIS: Un 4% de los empleados encuestados manifestó que recibe capacitación mensual, otro 4% dijo que su capacitación es semestral, 10% recibe capacitación cada año, el 15% señala que es otro periodo en que recibe capacitaciones y 67% se abstiene de contestar.

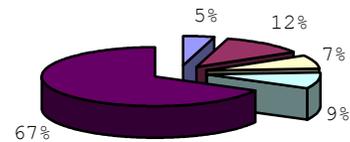
INTERPRETACIÓN: Es claro que el mayor porcentaje representado en los datos se abstuvo de contestar debido que en la respuesta a la pregunta anterior ellos son los que manifestaron no recibir capacitación, son aquellos que sumados entre si nos dan la población que dijo que si recibe capacitación.

PREGUNTA N° 25 ¿Qué métodos de capacitación son más utilizados?

OBJETIVO: Conocer cuales son los métodos mas utilizados para capacitar al personal de la Alcaldía.

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENTRENAMIENTO EN SU TRABAJO	3	5%
CAPACITACIONES EXTERNAS	8	12%
CONFERENCIAS	5	7%
OTROS	6	9%
ABSTENCIONES	45	67%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los empleados encuestados el 5% contestó que la forma en que es capacitado, es por entrenamiento en su puesto de trabajo, el 12% opinó que es por medio de capacitaciones externas, un 7% dice haber recibido conferencias, 9% contestó que son otros los medios de capacitación que han tenido y el 67% se abstuvo de contestar.

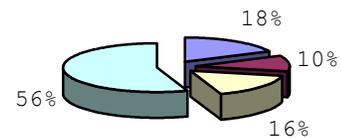
INTERPRETACIÓN: Nuevamente se observa que todos aquellos empleados que se abstuvieron de contestar, son los que no reciben capacitación alguna, en cambio los que si la han recibido manifestó en su mayoría recibirla de forma externa.

PREGUNTA N° 26 ¿En que áreas le gustaría ser capacitado?

OBJETIVO: Conocer por parte de los empleados las áreas en que les gustaría ser capacitados.

Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÁREA ADMINISTRATIVA	12	18%
ÁREA FINANCIERA	7	10%
ÁREA DE SERVICIOS MUNICIPALES	11	16%
ÁREA DE SERVICIOS PÚBLICOS	37	56%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los empleados encuestados un 18% manifestó que le gustaría ser capacitado en el área Administrativa, el 10% quiere ser capacitado en el área financiera, el 16% desea ser capacitado en el área de servicios municipales, mientras que el 56% en servicio al público.

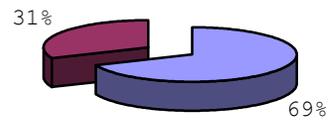
INTERPRETACIÓN: Del personal que fue encuestado el mayor porcentaje manifestó que le gustaría ser capacitado en servicio al público, así como en el área administrativa, ya que para todos ellos es notable el deseo de aumentar sus conocimientos para brindar un mejor servicio al usuario.

PREGUNTA N° 27 ¿Se siente motivado(a) para realizar sus labores?

OBJETIVO: Conocer por parte de los empleados si se sienten o no motivados para desempeñar sus funciones.

Cuadro N° 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	69%
NO	21	31%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De el total de encuestados el 69% manifestó sentirse motivado en su trabajo, por otro lado el 31% opinó no estarlo.

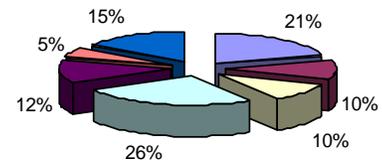
INTERPRETACIÓN: En los datos se observa que el mayor porcentaje de los empleados hasta la fecha se siente motivado al realizar sus funciones; pero aun existe un porcentaje que por el contrario no se sienten motivado y que se debe de trabajarse en esta área para optimizar su desempeño.

PREGUNTA N° 28 ¿De que manera es motivado actualmente?

OBJETIVO: Determinar si la Alcaldía motiva a su personal.

Cuadro N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTO MOTIVACIÓN	20	21.00%
RECONOCIMIENTO DE LOS JEFES	10	10.00%
INCREMENTO SALARIAL	10	10.00%
ESTABILIDAD LABORAL	25	26.00%
DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE OCUPA	12	12.00%
CAPACITACIÓN	5	5.00%
AGRADECIMIENTO DEL USUARIO	15	15.00%
TOTAL		



ANÁLISIS: Un 21% de los encuestados opinó que es auto motivación la que poseen, un 10% manifiesto que le motiva sus jefes y otro 10% el aumento salarial; un 26% la estabilidad laboral, el 12% por el puesto que desempeña, 15% manifestó que es por el agradecimiento de los usuarios y un 5% lo motiva la capacitación.

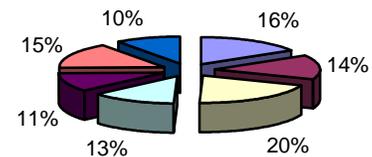
INTERPRETACIÓN: Los empleados establecieron que es la estabilidad laboral, la auto motivación y el agradecimiento de los usuarios son los motivos más importantes.

PREGUNTA N° 29 ¿Cómo le gustaría a usted ser motivado?

OBJETIVO: Identificar la manera más adecuada para motivar al personal de la Institución.

Cuadro N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORANDO LAS PRESTACIONES LABORALES	15	16%
CAPACITACIÓN	13	14%
TRABAJO EN EQUIPO	18	20%
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12	13%
ADQUIRIR HERRAMIENTA Y EQUIPO AVANZADO	10	11%
MOJORAR LA COMUNICACIÓN	14	15%
RECONOCIMIENTO DE LOE JEFES	9	10%
TOTAL		



ANÁLISIS: De los empleados encuestados un 16% manifestó que se motivarían mejorándoles las prestaciones laborales, un 20% con trabajo en equipo, Un 14% con capacitación, el 13% con evaluaciones del desempeño, el 11% que les proporcionaran herramientas y equipo avanzados, mejorando la comunicación un 15% y el 10% reconocimiento de los jefes.

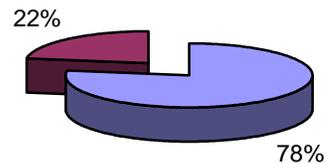
INTERPRETACIÓN: los empleados manifestó que el hecho de trabajar en equipo les proporciona motivación, seguido por mejorar las prestaciones laborales y la comunicación.

PREGUNTA N° 30 ¿Es usted supervisado en sus labores?

OBJETIVO: Identificar si al personal de la Alcaldía le son supervisadas sus labores.

Cuadro N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	78%
NO	15	22%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Existe un 78% de los encuestados que manifestó ser supervisado en sus labores y un 22% que dice que no.

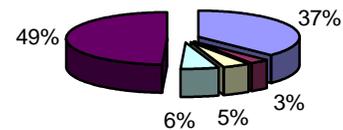
INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos, en la Alcaldía se supervisa en gran parte a sus empleados, sin embargo, es de suma importancia considerar que descuida algunos de ellos y no se les controla como realizan su trabajo.

PREGUNTA N° 31 ¿Cada cuánto tiempo es supervisado?

OBJETIVO: Determinar cada cuánto tiempo supervisa la Alcaldía a sus empleados.

Cuadro N° 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	25	37%
TRIMESTRAL	2	3%
SEMESTRAL	3	5%
ANUAL	4	6%
OTROS	33	49%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Del total de empleados encuestados, el 49% manifestó que son supervisados en períodos no establecidos, un 37% dijeron que son supervisados mensualmente, el 6% en forma Anual, otro 5% en forma semestral y solo un 3% en forma trimestral.

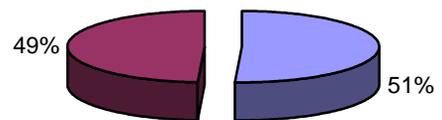
INTERPRETACIÓN: Los datos muestran que la Alcaldía no tiene establecido un período específico para supervisar a sus empleados, o no los supervisa, es poco el personal que manifestó que tiene algún periodo bien definido para ser supervisado.

PREGUNTA N° 32 ¿Es usted evaluado periódicamente?

OBJETIVO: Conocer si a los empleados de la Alcaldía se les realiza evaluación del desempeño.

Cuadro N° 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	51%
NO	33	49%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: Existe un 51% de los encuestados que manifestaron ser evaluados periódicamente y un 49% opinó que no es evaluado.

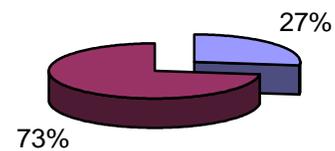
INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos, la Alcaldía no cuenta con un método adecuado para evaluar a todos sus empleados, ya que existe un buen porcentaje que no es evaluado en su desempeño.

PREGUNTA N° 33 ¿Considera que el salario que percibe, es el adecuado para las funciones que realiza?

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los empleados con relación al salario que perciben.

Cuadro N° 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	27%
NO	49	73%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 27% de los encuestados afirmaron que si es el adecuado, y el 73% opina que lo que percibe no es lo adecuado.

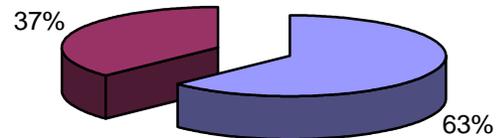
INTERPRETACIÓN: Lo anterior muestra que la gran mayoría de los empleados no están satisfechos con su salario, puesto que no lo consideran justo con las funciones que realizan.

PREGUNTA N° 34 ¿En su opinión, los procedimientos actuales contribuyen a brindar un trato amable y oportuno a los Usuarios?

OBJETIVO: Conocer si los empleados consideran que los procedimientos que ejecutan, les contribuye a poder brindar un trato amable y oportuno a los usuarios.

Cuadro N° 34

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	63%
NO	25	37%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: De los 67 empleados encuestados, el 63% afirmaron que los procedimientos del personal contribuyen en brindar un trato amable y el 37% manifestó que no contribuyen.

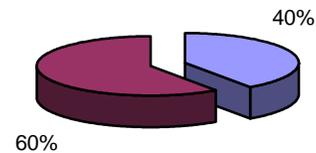
INTERPRETACIÓN: Según los resultados, la mayoría del personal consideró que los procedimientos que se realizan si contribuyen a brindar un trato amable y oportuno a los usuarios, aunque existe un porcentaje significativo que aseguró que no es así y por lo tanto se debe tener cuidado de cómo se utilizan dichos procedimientos.

PREGUNTA N° 35 ¿Considera usted que la Alcaldía aprovecha al máximo los recursos Humanos, Materiales-Técnicos y Financieros, con que cuenta?

OBJETIVO: Indagar sobre la opinión de los empleados acerca del aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Alcaldía.

Cuadro N° 35

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	40%
NO	40	60%
TOTAL	67	100.00%



ANÁLISIS: El 40% de los empleados encuestados opinaron que la Alcaldía si aprovecha al máximo sus recursos y el 60% opinó que no.

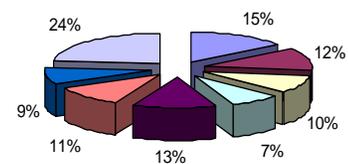
INTERPRETACIÓN: La tabla da como resultado que la mayor parte del personal consideró que los recursos de la Alcaldía no están siendo aprovechados al máximo.

PREGUNTA N° 36 ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Conocer que sugieren los empleados para mejorar los servicios que proporciona la Alcaldía.

Cuadro N° 36

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
QUE EL CONCEJO SE ACERQUE MÁS A LA GENTE	14	15%
INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA	11	12%
ASIGNACIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO AL PUESTO DE TRABAJO	9	10%
MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS	7	7%
MEJORAR LA MAQUINARIA Y EQUIPO	12	13%
CONTAR CON PLANES ESTRATÉGICOS	10	11%
TRABAJO EN EQUIPO	8	9%
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	22	24%



ANÁLISIS: El 15% de los empleados consideraron que mejorar la comunicación es la mejor solución para mejorar los servicios, un 12% opinó que la inversión en tecnología, el 10% que es la asignación del personal idóneo a los puestos de trabajo, un 7% el mejor aprovechamiento de los recursos, el 13% mejorar la maquinaria y equipo, un 11% capacitar al personal, otro 9% el trabajo en equipo y un 24% con capacitación al personal.

INTERPRETACIÓN: Los empleados sugirieron que para mejorar los servicios que brinda la Alcaldía es necesario que capacite al personal, que se de mayor acercamiento por parte del concejo Municipal hacia la población para que se percaten de las necesidades que poseen, mejorar la maquinaria y equipo, realizar una inversión en tecnología, contar con planes estratégicos y trabajar en equipo.

ANEXO 5

TABULACIÓN
ENCUESTA A USUARIOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

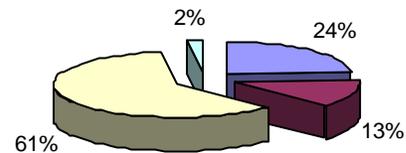
CONTENIDO:

PREGUNTA N° 1 ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Determinar la frecuencia con que asisten los usuarios a la Alcaldía.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	21	24%
TRIMESTRAL	12	13%
ANUAL	54	61%
OTROS	2	2%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: Del total de usuarios encuestados, el 61% manifestó que hacen uso de los servicios de forma anual, un 24% dijo que de forma mensual, otro 13% trimestralmente, y un 2% dijo que en otra frecuencia.

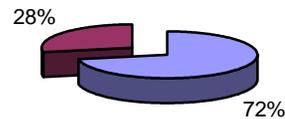
INTERPRETACIÓN: Los datos mostraron que los usuarios encuestados, asisten a la Alcaldía de una forma muy distanciada, es decir utilizan los servicios internos anualmente, medianamente la otra proporción de encuestados utiliza los servicios ya sea de forma mensual o trimestral.

PREGUNTA N° 2 ¿Al momento de ingresar a la Alcaldía, le brindaron la información necesaria para realizar su trámite?

OBJETIVO: Investigar si el usuario obtiene información apropiada sobre sus trámites al momento que ingresa a la Alcaldía.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	72%
NO	25	28%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: Un 72% de los encuestados manifestó que si les brindaron información apropiada al momento de ingresar a la Alcaldía y un 28% opinó que no recibe información.

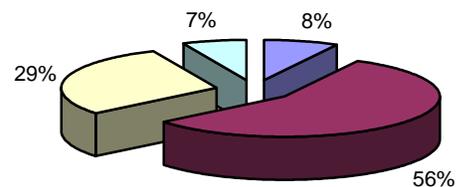
INTERPRETACIÓN: Los datos anteriores, mostraron que la mayoría de los usuarios si reciben información al momento de ingresar a la Alcaldía lo que significa que le atienden para darle orientación en su trámite, pero es importante resaltar que hay otro porcentaje representativo que necesita ser atendido.

PREGUNTA N° 3 ¿Cómo fue la atención que le proporcionaron en el departamento donde solicitó el servicio?

OBJETIVO: Determinar el nivel de atención del personal hacia los usuarios, durante el tiempo que dura el trámite.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	8%
BUENA	50	56%
REGULAR	26	29%
MALA	6	7%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 8% de los encuestados opinó que fue excelente, mientras que el 56% manifestó que es buena, otro 29% evalúa que es regular y el 7% dijo que la atención es mala.

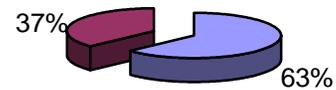
INTERPRETACIÓN: Lo anterior muestra que aunque no se está logrando una atención excelente del personal hacia los usuarios, al menos el mayor porcentaje de ellos consideraron que es buena.

PREGUNTA N° 4 ¿Consideraron que el personal está capacitado para la atención al usuario?

OBJETIVO: Conocer si los usuarios perciben que el personal está capacitado para atenderlos.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	63%
NO	33	37%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: De los encuestados, el 63% afirmó que si están capacitados y el otro 37% dijo que no.

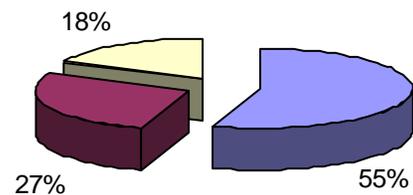
INTERPRETACIÓN: Según los resultados, la mayoría de usuarios consideraron que el personal si se encuentra capacitado para atenderlos adecuadamente.

PREGUNTA N° 5 ¿Cuánto tiempo esperó para que le brindaran el servicio solicitado?

OBJETIVO: Indagar sobre el tiempo que esperan los usuarios para realizar su trámite en la Alcaldía.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UNA HORA	49	55%
MENOS DE DOS HORAS	24	27%
MAS DE DOS HORAS	16	18%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 55% de los usuarios encuestados manifestó que esperaron menos de una hora, el 27% dijo que menos de dos horas y otro 18% dijo que más de dos horas.

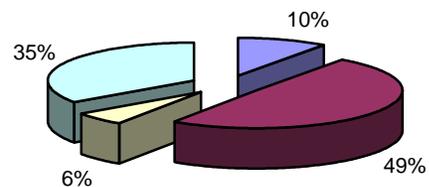
INTERPRETACIÓN: La tabla da como resultado que la mayor parte de los usuarios esperan menos de una hora para realizar su trámite, lo que indica que se atiende la mayor parte de personas en un lapso de tiempo aceptable.

PREGUNTA N° 6 ¿Cómo evalúa los procedimientos que realiza el personal para prestarle el servicio?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los usuarios, respecto a como evalúan los procedimientos que los empleados realizan para brindar los servicio.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	9	10%
BUENA	44	49%
REGULAR	5	35%
MALA	31	6%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: Un 10% de los usuarios encuestados manifestó que los procedimientos son excelentes, el 49% dijo que son buenos, 35% evalúan que los procedimientos son regulares y solo un 6% dijo que los procedimientos son malos.

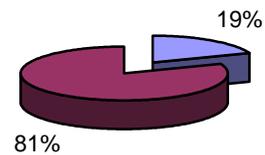
INTERPRETACIÓN: Es notorio que la mayoría de los encuestados están conformes con el tipo de procedimientos que se utiliza en la Alcaldía, aunque se debe de tener el cuidado que algunos de ellos opinaron que los procedimientos son regulares o malos, lo que hace que el usuario se lleve una mala imagen de la institución.

PREGUNTA N° 7 ¿Se presento algún error por parte del personal en el trámite solicitado?

OBJETIVO: Conocer que tan constantes son los errores que se cometen a la hora de atender al usuario.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	19%
NO	72	81%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: Del total de usuarios encuestados el 19% manifestó que el personal que le atendió cometió algún error en el trámite que solicito, mientras que el 81% que es la mayoría dijo que no hubo error alguno en su trámite.

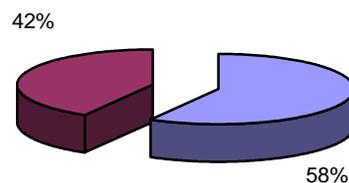
INTERPRETACIÓN: Es de reconocer que los errores que el personal comete a la hora de atender a los usuarios de la alcaldía no son muy constantes; pero se debe valorar que hay un pequeño porcentaje que no esta conforme y se deben de buscar los mecanismos para disminuir aun mas la cantidad de errores que se comente.

PREGUNTA N° 8 ¿Consideraron que la Alcaldía posee el equipo apropiado para el desarrollo de las actividades?

OBJETIVO: Conocer la percepción que el usuario tiene con respecto al equipo de trabajo con que cuenta la Alcaldía.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	58%
NO	37	42%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: Un 58% manifestó que la Alcaldía cuenta con el equipo apropiado, por otro lado el 42% dijo que la institución no tiene un buen equipo para desarrollar las actividades.

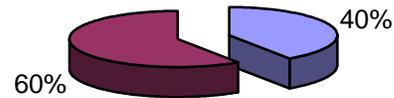
INTERPRETACIÓN: Los datos mostraron que los usuarios en su gran mayoría opinaron que la Alcaldía cuenta con las herramientas de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades; pero hay que tomar en consideración que la diferencia entre los que están de acorde y los que opinaron que no es suficiente, ni adecuado el mobiliario y equipo que tiene la Alcaldía es muy poca.

PREGUNTA N° 9 ¿Consideraron usted que las tarifas, tasas e impuestos que usted paga, están de acorde con la calidad de los servicios que le presta la alcaldía?

OBJETIVO: Conocer por parte de los usuarios, la percepción que tienen de las tasas, tarifas e impuestos que pagan y si están acordes a la calidad del servicio que reciben.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	40%
NO	53	60%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 60% de los usuarios de la Alcaldía consideraron que lo que pagan en concepto de tarifas, tasas e impuestos no están acorde a la calidad del servicio que reciben, por el contrario el 40% consideraron que si esta de acorde.

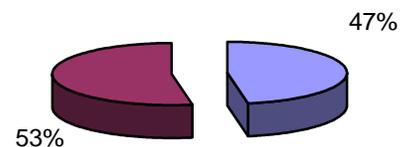
INTERPRETACIÓN: Los datos reflejan el gran desacorde que los usuarios tienen con las tarifas, tasas, e impuestos que pagan con respecto a la calidad del servicio que reciben.

PREGUNTA N° 10 ¿Consideraron que la Alcaldía hace buen uso de los fondos que obtiene?

OBJETIVO: Conocer por parte de los usuarios que opinan acerca del uso que la Alcaldía le da a los fondos que obtiene.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	47%
NO	47	53%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 47% de los encuestados manifestó que los fondos que obtiene la Alcaldía están siendo bien utilizados, por el contrario el 53% consideraron que la Alcaldía no hace buen uso.

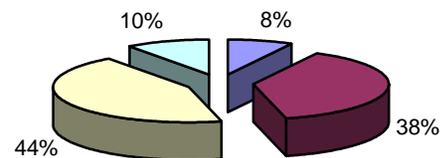
INTERPRETACIÓN: El mayor porcentaje de los encuestados opinó que el uso que la Alcaldía le da a los fondos que obtiene no es el mejor, ya que no lo ven reflejado en obras para la comunidad.

PREGUNTA N° 11 ¿Cómo evalúa los servicios que brinda la Alcaldía Municipal?

OBJETIVO: Conocer la evaluación que el usuario hace a los servicios que la Alcaldía le brinda.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	8%
BUENO	34	38%
REGULAR	39	44%
MALO	9	10%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 44% de los encuestados evalúan los servicios como regular, otro 38% como bueno, el 10% malo y solo un 8% los consideraron excelente.

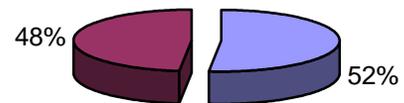
INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados evalúan los servicios que brinda la Alcaldía como regulares y solo un mínimo porcentaje los consideró excelentes.

PREGUNTA N° 12 ¿Cree usted que la Alcaldía se interesa en brindar servicios con calidad?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios, si la Alcaldía Municipal de Ilopango se interesa en brindar servicios con calidad.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	52%
NO	43	48%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 52% de los usuarios manifestó que sí se interesa la Alcaldía en brindar servicio de calidad y 48% opinó que no se interesa.

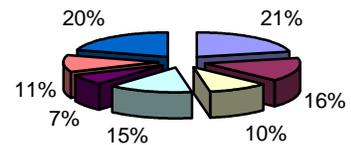
INTERPRETACIÓN: Los resultados mostraron que la percepción de los usuarios es que si se interesa la Alcaldía en brindar servicios con calidad.

PREGUNTA N° 13 ¿Qué propuestas de mejora le daría a la Alcaldía Municipal de Ilopango?

OBJETIVO: Conocer las recomendaciones que el usuario le da a la Alcaldía Municipal, para que mejore los servicios.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REDUCIR EL TIEMPO DE ESPERA	19	21%
CAPACITAR AL PERSONAL	14	16%
COORDINAR LOS PROCEDIMIENTOS	9	10%
MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO	13	15%
MEJORAR LAS INSTALACIONES	6	7%
UTILIZAR TECNOLOGÍA	10	11%
MEJORAR LAS TARIFAS, TASAS E IMPUESTOS	18	20%
TOTAL	89	100.00%



ANÁLISIS: El 21% de los usuarios opinó que debe mejorar el tiempo de espera, un 16% dijo que se capacite al personal, el 10% manifestó que deberían coordinar los procedimientos, un 15% recomienda que se mejore la atención al usuario, y solo el 7% manifestó que deben mejorar las instalaciones, un 11% que utilice tecnología y 20% sostuvo que debe mejorar las tarifas, tasas e impuestos.

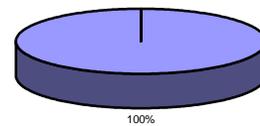
INTERPRETACIÓN: Las mayores recomendaciones que los usuarios dieron a la Alcaldía Municipal se centran en reducir el tiempo de espera, y mejorar las tarifas, tasas e impuestos así como capacitar al personal en la atención al usuario.

PREGUNTA N° 14 ¿Consideraron necesario que la Alcaldía Municipal de Ilopango cuente con Un Plan Estratégico de Calidad Total, para fortalecer los servicios que le brinda?

OBJETIVO: Identificar la necesidad que la Alcaldía Municipal, cuente con una herramienta que fortalezca los servicios.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	100%
TOTAL	89	100%



ANÁLISIS: El 100.00% de los encuestados consideraron necesario que se cuente con plan estratégico.

INTERPRETACIÓN: Los resultados mostraron la importancia que tiene para los usuarios la necesidad que tiene la entidad de contar con un plan estratégico de calidad de forma que este fortalezca los servicios los brinda.

ANEXO 6

FORMULARIO
DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

CARGO DEL EMPLEADO: _____

FECHA DE INGRESO : _____

DEPARTAMENTO : _____

JEFE INMEDIATO : _____

PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE _____ HASTA _____

No.	ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN
	CALIDAD DE TRABAJO	
1	Se interesa en Orientar al Usuario	
2	Aplica correctamente los Procedimientos de Trabajo	
3	Presta atención a las necesidades de los usuarios	
4	Brinda una buena atención al usuario	
	RESPONSABILIDADES	
1	Cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo	
2	Muestra interés en lograr los objetivos de su cargo	
3	Ejecuta tareas adicionales a las de su jornada	
4	Muestra iniciativa propia	
	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
1	Organiza bien su tiempo	

2	Coordina las actividades a desarrollar	
3	Distribuye el trabajo en una forma adecuada	
4	Es habitualmente organizado y oportuno en su trabajo	
	CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES	
1	Cumple las políticas, normas e instrucciones dadas	
2	Cumple con los horarios de trabajo establecidos	
3	Es disciplinado para el desempeño de sus labores	
	DISCRECIÓN	
1	Es reservado en el manejo de la información	
2	Es prudente con el manejo de la información confidencial de la institución	
3	Tiene ética profesional	
	RELACIONES LABORALES	
1	Tiene buena relación con su jefe inmediato	
2	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	
3	Brinda a los usuarios la atención adecuada	
4	Se ha quejado el usuario por el trato que brinda	
5	Presenta o mantiene una actitud positiva	
6	Inspira confianza y seguridad a los demás	
	PRESENTACIÓN PERSONAL	
1	Cuida su apariencia	
2	Normalmente esta presentable	

TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR	A	B	C	D
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1	2	3	4
CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES	1	2	3	4
DISCRECIÓN	1	2	3	4
RELACIONES LABORALES	1	2	3	4
PRESENTACIÓN LABORAL	1	2	3	4

CLASIFICACIÓN POR PUNTAJE

EXCELENTE	DE 23 A 28 PUNTOS
MUY BUENO	DE 17 A 22 PUNTOS
BUENO	DE 11 A 16 PUNTOS
INSATISFACTORIO	MENOS DE 10 PUNTOS

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al evaluado: _____

Con base a la evaluación realizada el empleado merece una calificación de:

EXCELENTE MUY BUENO BUENO INSATISFACTORIO

Comentarios: _____

Sello _____

Firma del Evaluador

Fecha

Sello _____

Firma del Jefe Inmediato

Fecha

ANEXO 7

DIPLOMA



La Alcaldía Municipal de Ilopango

Otorga el presente

Diploma

a:

Por haber asistido al Seminario:

Trabajo en Equipo

Entregado en el mes de _____, del año Dos Mil _____

Alcalde

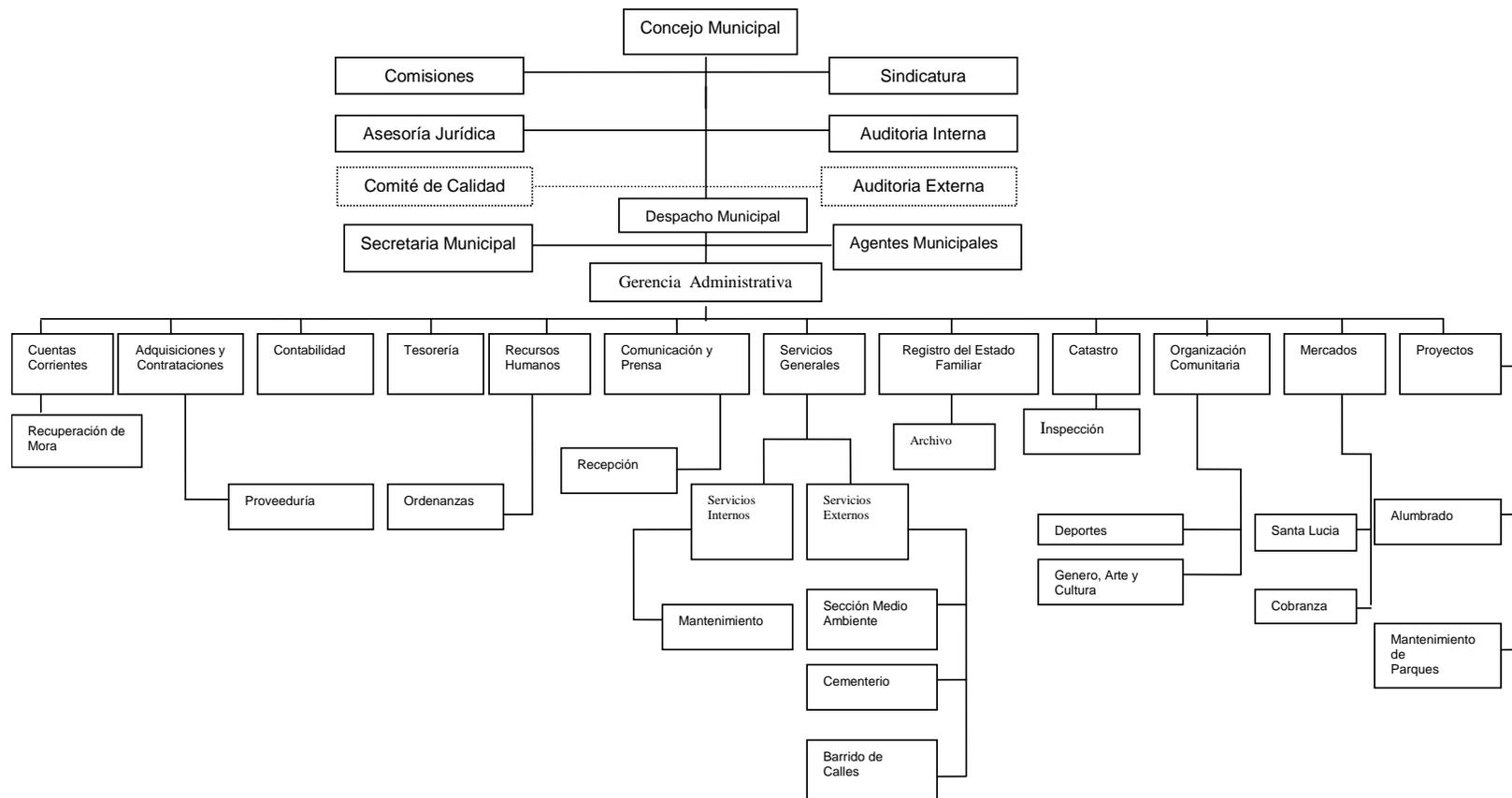
Facilitador

Coordinador

ANEXO 8

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO



ANEXO 9

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ILOPANGO.

Nº	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
1	Presentación de la propuesta al Concejo Municipal						
2	Autorización del Plan Estratégico de Calidad Total por el Concejo Municipal						
3	Dar a conocer a todos los niveles de la Alcaldía Municipal de Ilopango						
4	Autorizar los Recursos Financieros para la implementación de Plan Estratégico de Calidad Total						
5	Realizar reuniones con el Comité de Calidad para conocer los avances durante la ejecución del Plan Estratégico de calidad						
6	Capacitar a todo el personal						
7	Evaluación y Control						