

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



**"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CALLEJAS ESCOBAR, LUIS ALVARO
ESCOBAR DOMÍNGUEZ, ROBERTO CARLOS
GUEVARA, MOISÉS ELÍAS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MSC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICDA. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

COORDINADOR DEL SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. ABRAHÁM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. EDGAR ARMANDO GUZMÁN

NOVIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, a la Virgen María y a su hijo Jesús por las infinitas bendiciones e intercesiones recibidas así como al santo hermano Pedro de Betancourt de Antigua Guatemala.

A Loly por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional para que lograra esta anhelada meta.

A mis padres, Dina Margarita y José Santos por todo su apoyo y por exhortarme a seguir adelante.

A mis hermanas y a todas aquellas personas que se involucraron incondicionalmente durante mi formación personal y profesional.

Roberto Carlos

Principalmente a Dios todo poderoso y la Virgen María por haberme iluminado mi mente y mis pasos hacia la culminación de mi carrera.

A mis padres, María Lilian y Juan con todo cariño y amor ya que sin su apoyo y sacrificio no hubiera podido lograr este nuevo triunfo en mi vida.

A mis hermanos que con sus palabras siempre me han apoyado a lo largo de toda mi carrera.

A mi amiga Loly por todo el apoyo y esfuerzo que siempre nos brindó y que gracias a su inagotable ayuda siempre logramos salir adelante.

A mis amigos y a todas las personas que siempre me manifestaron su cariño.

Luis Álvaro

Principalmente a Dios todo poderoso, por darme la vida, capacidad y fuerzas para este logro.

A mi madre Imelda, por todo su amor y apoyo moral durante toda la carrera.

A mi esposa, Emma Yanira por su apoyo y comprensión para alcanzar mayores logros.

A mis hermanos: René, Samuel, Carlos, Rafael, Gloria, Imelda y Maydé por su apoyo moral.

A todos los compañeros, amigos y demás personas que de alguna manera contribuyeron a superar obstáculos durante la carrera.

Moisés Elías

Agradecimientos especiales al Lic. Edgar Armando Guzmán por todo su apoyo y orientación durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE, ALCALDÍA MUNICIPAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.	
A. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE	
1. ANTECEDENTES.....	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y LÍMITES DEL MUNICIPIO.....	3
3. EXTENSIÓN TERRITORIAL Y POBLACIÓN.....	3
4. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA.....	4
5. INDUSTRIA Y COMERCIO.....	4
6. SERVICIOS PÚBLICOS CON QUE CUENTA LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE.....	5
7. SITIO TURÍSTICO.....	6
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE	
1. DEFINICIÓN.....	6
a. MUNICIPIO.....	6
b. ALCALDÍA.....	7
2. ANTECEDENTES.....	7
3. MISIÓN.....	8
4. VISIÓN.....	9
5. OBJETIVOS.....	9
6. POLÍTICAS.....	10
7. PRINCIPIOS RECTORES.....	11
8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	12
9. UNIDADES ORGANIZATIVAS.....	13
10. RECURSOS.....	17
11. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA.....	18
12. MARCO NORMATIVO.....	19
a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	19

b. CÓDIGO MUNICIPAL.....	20
c. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.....	21
d. LEY DE LA CORTE DE CUENTAS.....	22
e. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	22
f. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO....	

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CAPACITACIÓN

1. CAPACITACIÓN.....	23
a. DEFINICIONES.....	23
b. IMPORTANCIA.....	24
c. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	25
2. EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	25
a. CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	25
b. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	26
i. NECESIDADES GENÉRICAS.....	26
ii. NECESIDADES MANIFIESTAS.....	26
iii. NECESIDADES ENCUBIERTAS.....	27
iv. NECESIDADES PREVENTIVAS.....	27
v. NECESIDADES CORRECTIVAS.....	27
c. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	28
d. BENEFICIOS DEL DNC.....	31
e. MÉTODOS DEL DNC.....	31
f. TÉCNICAS PARA REALIZAR EL DNC.....	33
i. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	33
ii. LLUVIA DE IDEAS.....	34
iii. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	35
iv. LA ENTREVISTA.....	36
v. LA ENCUESTA.....	37
3. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	38
a. TIPO DE OBJETIVOS.....	39
i. GENERAL.....	39
ii. PARTICULARES.....	39
iii. TERMINALES.....	39
iv. ESPECÍFICOS.....	39
b. CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA.....	40

c. MÉTODOS PARA LA ENSEÑANZA.....	40
i. DEFINICIÓN.....	40
ii. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO.....	41
iii. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS.....	41
d. TÉCNICAS DIDÁCTICAS.....	42
e. MEDIOS DIDÁCTICOS.....	43
f. CÉDULAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	44
i. CÉDULAS DE RESPONSABILIDADES.....	44
ii. CÉDULA DE COSTOS DIRECTOS.....	45

D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD

EN EL SERVICIO

1. SERVICIO AL CLIENTE.....	45
a. SERVICIO.....	45
i. DEFINICIONES.....	45
ii. IMPORTANCIA.....	46
iii. CARACTERÍSTICAS.....	47
b. CLIENTES.....	48
i. DEFINICIONES.....	48
ii. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.....	49
iii. TIPOS DE CLIENTES Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	49
c. SERVICIO AL CLIENTE.....	51
i. DEFINICIONES.....	51
ii. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	51
iii. OBJETIVOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	52
iv. BENEFICIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	53
v. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	53
vi. ELEMENTOS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	55
vii. LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	56
2. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	58
a. CALIDAD.....	58
i. ANTECEDENTES.....	58
ii. PATRIARCAS DE LA CALIDAD.....	59
iii. DEFINICIONES DE CALIDAD.....	60
iv. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.....	61

v. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....	61
b. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	62
i. DEFINICIÓN.....	62
ii. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	62
iii. PRINCIPIOS PARA DAR CALIDAD EN EL SERVICIO.....	64
iv. CUATRO PASOS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE.....	65

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE Y DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
B. OBJETIVOS.....	69
1. GENERAL.....	69
2. ESPECÍFICOS.....	69
C. HIPÓTESIS.....	70
1. GENERAL.....	70
2. ESPECÍFICAS.....	70
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
1. SUJETOS DE ESTUDIO.....	71
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	71
a. UNIVERSO Y MUESTRA.....	71
3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	74
a. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	74
b. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
c. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	76
i. PRIMARIA.....	76
ii. SECUNDARIA.....	76
d. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	76
i. LA ENTREVISTA.....	77
ii. LA ENCUESTA.....	77
e. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	77
i. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA O ESTRUCTURADA.....	78

ii. CUESTIONARIO.....	78
f. PRUEBA PILOTO.....	78
g. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
h. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	80
1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE.....	80
a. INFORMACIÓN GENERAL.....	80
b. SERVICIOS.....	81
c. CLIENTE.....	82
d. SERVICIO AL CLIENTE.....	83
e. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	85
f. CAPACITACIÓN.....	86
2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE DE COJUTEPEQUE.....	88
a. INFORMACIÓN GENERAL.....	88
b. SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO.....	89
c. SATISFACCIÓN Y RECOMENDACIONES DE LOS USUARIOS.....	90
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
1. CONCLUSIONES.....	92
2. RECOMENDACIONES.....	94

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

INTRODUCCIÓN.....	97
A. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	98
1. JUSTIFICACIÓN.....	98
2. IMPORTANCIA.....	99
3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	100
a. GENERAL.....	100

b. ESPECÍFICOS.....	100
4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	101
5. PERFIL DEL FACILITADOR.....	103
a. REQUISITOS.....	104
b. FUNCIONES.....	105
6. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA.....	106
7. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	109
a. MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE.....	109
b. MÓDULO II: SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	109
c. MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	110
8. MÓDULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	111
a. MÓDULO I.....	112
i. CONTENIDO DEL MÓDULO.....	112
ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO.....	113
b. MÓDULO II.....	117
i. CONTENIDO DEL MÓDULO.....	117
ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO.....	118
c. MÓDULO III.....	124
i. CONTENIDO DEL MÓDULO.....	124
ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO.....	125
9. CALENDARIZACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN.....	129
10. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	131
a. PRESUPUESTO POR MÓDULO.....	134
b. PRESUPUESTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	135
11. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	136
a. EVALUACIÓN.....	136
b. SEGUIMIENTO.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS	

Constantemente las instituciones públicas como privadas, deben responder a las necesidades y expectativas de los usuarios, ya que ellos son la razón de ser de las mismas; por lo que, las inversiones en capital humano son de vital importancia para las instituciones, ya que es un medio a través del cual se puede lograr un adecuado desempeño de la fuerza laboral en los puestos que ocupan, razón por la cual el presente trabajo tuvo como objetivo identificar las necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, relacionadas con el servicio al cliente y calidad en el servicio, con el fin de proponer un programa de capacitación que contribuya a mejorar el servicio al usuario.

En la realización de la investigación de campo fue necesario el uso de fuentes primarias a través de la entrevista y la encuesta, además de fuentes secundarias mediante libros de texto, seminarios de capacitación, trabajos de graduación y artículos de Internet. La información para determinar las necesidades de capacitación se obtuvo por medio de una entrevista dirigida a 40 empleados administrativos.

Entre las conclusiones de mayor importancia producto de la investigación se puede mencionar: que las necesidades de capacitación que presenta el personal administrativo

entrevistado, se encuentran relacionadas con aspectos del servicio al cliente y calidad en el servicio, lo cual se encuentra sustentado en las deficiencias cognitivas identificadas casi en la totalidad de los empleados en las áreas antes citadas. Se constató que al personal no se le brinda capacitaciones de forma periódica orientadas a mejorar su desempeño de manera adecuada y oportuna. Así mismo se identificó que los principales problemas en los servicios, son los relacionados con los documentos emitidos por las Unidades de Registro Familiar, especialmente en trámites de partidas de nacimiento y la Unidad de Registro y control Tributario, respecto al pago de impuestos. Tomando en cuenta las conclusiones antes citadas, se recomienda capacitar a los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el público en base a un programa de capacitación que desarrolle la temática de las áreas antes mencionadas, para mejorar la atención y los servicios brindados por la Municipalidad. También se recomienda que se capacite a los empleados por lo menos una vez cada año acorde a las áreas que estos desempeñan y en base a necesidades de capacitación específicas con el fin de que desarrollen de forma más eficientes sus labores. En relación las Unidades de Registro Familiar y Control Tributario se recomienda que actualicen las bases de datos de los contribuyentes y ciudadanos cojutepecanos ya que su trabajo repercute en ellos.

INTRODUCCIÓN

iii

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de Cojutepeque, del Departamento de Cuscatlán, como gobierno local es una entidad pública, responsable de brindar los servicios necesarios para beneficio de la comunidad. Para ello, se requiere del buen desempeño de los empleados, lo cual puede lograrse a través de la ejecución de actividades que ubiquen al usuario como eje central del trabajo de la municipalidad, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas; y evitar en la medida de lo posible que estos tengan una mala impresión de la administración municipal, ya que esto resta credibilidad en las acciones que realiza.

Por tanto, el presente trabajo de investigación, es de gran importancia para la Alcaldía Municipal de Cojutepeque; ya que, en él se propone un programa de capacitación dirigido a los empleados administrativos que tienen un mayor contacto con el público, con el que se pretende contribuir a mejorar la atención del servicio al usuario, a través de la capacitación del recurso humano, mediante el cual los empleados contribuyan con sus conocimientos y experiencias al mejoramiento del servicio que se brinda al usuario.

Este documento esta constituido por tres capítulos. El capítulo I, contiene generalidades de la Ciudad de Cojutepeque, Alcaldía

Municipal y los fundamentos teóricos sobre capacitación, servicio al cliente y calidad en el servicio.

El Capítulo II, contiene una investigación de campo, en el que se describe el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados administrativos y el diagnóstico de la satisfacción de los usuarios sobre la prestación de los servicios recibidos, además el capítulo refleja la importancia de la investigación, objetivos, hipótesis y la metodología de investigación; asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El capítulo III, comprende la propuesta de un programa de capacitación dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, el cual contiene: justificación, importancia, objetivos del programa de capacitación y políticas; así como, el perfil del facilitador, los métodos y medios de enseñanza a utilizar, la descripción del programa, los módulos, cédulas de contenido temático, la calendarización de los módulos, el presupuesto del programa y la evaluación y seguimiento que deberá dársele al programa de capacitación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE, ALCALDÍA MUNICIPAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

A. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE.

1. ANTECEDENTES.

Cojutepeque es una población de origen precolombino la cual fue fundada por los indios Pipiles en tiempos inmemorables, desconociéndose su fecha exacta. En el año de 1571 perteneció a la provincia de San Salvador, "el 3 de Marzo de 1705 se le extendió a este pueblo de indios, el título de Ejidal, en 1770 fue Cabecera del Curato de Cojutepeque que comprendía como añejos a los pueblos de Ilobasco, San Pedro Perulapán, San Bartolomé Perulapía y San Martín. En 1786, al crearse la Intendencia de San Salvador, este pueblo fue designado para ser cabecera del partido de su mismo nombre, que geográficamente comprendía los actuales distritos de Cojutepeque, Ilobasco (Departamento de Cabañas) y Santo Domingo (Departamento de San Vicente). No se tiene decreto ejecutivo o legislativo en virtud del cual fue elevado al rango de villa el pueblo de Cojutepeque, pero es casi seguro que este suceso acaeció por 1824, época en

que se reunió el Congreso Constituyente del Estado de El Salvador y época en que gobernó como primer Jefe Supremo el Prócer José Manuel Rodríguez. Cojutepeque entró a formar parte del Departamento de San Salvador, al emitirse la primera Constitución del Estado el 12 de junio de 1824. La villa de Cojutepeque obtuvo el título de Ciudad Leal por Decreto Ejecutivo expedido el 20 de Noviembre de 1846, por el Presidente del estado Eugenio Aguilar y refrendado por el Ministro de Relaciones y Gobernación don Francisco Dueñas".¹ El 12 de noviembre de 1861 fue designada Cabecera Departamental de Cuscatlán.

"Cojutepeque palabra compuesta en lengua Náhuatl que significa "CERRO DE LAS PAVAS" (COJU= PAVA ó MONTES y TEPEC= CERRO ó MONTAÑA)",² se caracterizó siempre por sus productos y su comercio, así como su revolución que estalló el 14 de Mayo de 1885, los creyentes desgajaron su fervor religioso al pie de la milagrosa virgen del cerro, dando vida así a una tradición que sobrevive hasta nuestros días.

¹ Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán", Monografías del Departamento y sus Municipios Cuscatlán. Impreso en los Talleres Litográficos del Instituto del mismo nombre. El Salvador, 1997

² Ministerio de Obras Públicas, Diccionario Geográfico de El Salvador. Tomo I (A-K), Impreso en los Talleres Litográficos del Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán. El Salvador, noviembre, 1985. Pág.135

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y LÍMITES DEL MUNICIPIO

"El municipio de Cojutepeque se encuentra ubicado en la zona central de la república de El Salvador a 33.0 Km. al este de la ciudad de San Salvador"³, específicamente en el Departamento de Cuscatlán, siendo esta la cabecera departamental.

El municipio de Cojutepeque esta limitado geográficamente de la siguiente forma: "Al Norte por los municipios de Monte San Juan y el Carmen; al Este, por el municipio de El Carmen; al Sur por los municipios de San Cristóbal, San Ramón y Candelaria; al Oeste por los municipios de Santa Cruz Michapa y el Lago de Ilopango".⁴ (Ver Anexo 1).

3. EXTENSIÓN TERRITORIAL Y POBLACIÓN

"Cojutepeque como municipio, posee una extensión territorial de 31.43 Km²".⁵ "Distribuidos en las siguientes áreas: Rural 29.22 Km² y Urbana 2.21 Km² aproximadamente".⁶

La población de Cojutepeque para el año 2005 es de 56,694 habitantes, según proyecciones de la Dirección General de Estadísticas y Censos, DIGESTYC, en base al V Censo Nacional realizado en el año de 1992.

³ Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán". Op. Cit. Pág. 26

⁴ Ídem. Pág. 24

⁵ Ministerio de Obras Públicas. Op. Cit. Pág. 133.

⁶ Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán". Op. Cit. Pág. 25.

4. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA⁷

Para su Administración el municipio de Cojutepeque se divide en 7 cantones y 9 caseríos (Ver Anexo 2). Los cuales se detallan a continuación:

N°	Cantones	Caseríos
1	Cujuapa	Cujuapa
2	El Carrizal	El Carrizal El Carrizal la Paz El Sagrado Corazón
3	Jiñuco	Jiñuco
4	La Palma	La Palma
5	Los Naranjos	Los Naranjos
6	Ojo de Agua	Ojo de Agua
7	Madre Cacao	Madre Cacao

5. INDUSTRIA Y COMERCIO

“En la ciudad de Cojutepeque existe la fabricación de: Sombreros de palma, escobas, dulce de panela, productos lácteos y embutidos. En el comercio local existen: almacenes, ferreterías, abarroterías, bazares, tiendas, restaurantes, supermercados y otros pequeños negocios. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de: Santa Cruz Michapa, El Carmen, San Rafael Cedros, Monte San Juan, San Cristóbal y San Ramón. El

⁷ Ídem. Pág. 24

comercio de los embutidos lo realiza en toda la república y el extranjero".⁸

Las grandes empresas con las que cuenta Cojutepeque son: Banco Agrícola Comercial, Banco de Fomento, Banco Cuscatlán, Scotiabank, Banco Salvadoreño, Caja de Crédito, Financiera Calpia, Pollo Campero, Pizza Dóminos, La Neveria, Helados Sarita, La Despensa Familiar, Supermercado de Todo, entre las empresas comerciales están La Curacao, Omnisport, Almacenes Prado, St. Jacks, Speed Limit, Par Dos, Industrias Pichinte, Raf Kodak, Depósito de Telas, Gasolinera Esso y Shell, Anda, Del Sur y Telecom.

6. SERVICIOS PÚBLICOS CON QUE CUENTA LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE

"La ciudad cuenta con los servicios públicos siguientes: agua potable, alumbrado público, telecomunicaciones, correo, transporte colectivo de buses, recolección de basura, gasolineras, alcantarillado, agencias bancarias, tiangué, rastro, cementerio, centros de educación (Básico 31, Educación Media 7, Parvularia 21), parques (Viejo, Rafael Cabrera, Las Alamedas de San Juan), canchas deportivas, hospital nacional, clínicas asistenciales, Consultorio del ISSS, guarderías infantiles, radiodifusora (Radio Carisma), Juzgado de Paz y Primera Instancia, Cámara de la Segunda Sección del Centro,

⁸ Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán". Op. Cit. Pág. 26.

Juzgado de Familia, en cuanto a seguridad pública se tienen: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Policía Nacional Civil (PNC), Cuerpo de Bomberos”.⁹

7. SITIO TURÍSTICO

“El sitio de atención turístico en el municipio es el turicentro situado en el Cerro de las Pavas, a 1 Km. al sur de la ciudad de Cojutepeque, el cual da albergue al Santuario de la Virgen de Fátima”.¹⁰

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE

1. DEFINICIONES

a. MUNICIPIO

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

⁹ Ministerio de Educación,. Monografía del Departamento de Cuscatlán. Red de Bibliotecas Públicas. CONCULTURA. Enero 2005.

¹⁰ Instituto Geográfico Nacional “Ing. Pablo Arnoldo Guzmán”. Op. Cit. Pág. 27.

El municipio lo componen los habitantes y las autoridades locales de una determinada parte del territorio.

A diferencia de las gobernaciones, que dependen del Órgano Ejecutivo, los municipios cuentan con autonomía para darse su propio gobierno".¹¹

De lo anterior podemos decir que el municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, y desde el punto de vista administrativo, atendiendo a sus funciones, el municipio es definido como una forma en que el Estado descentraliza los servicios correspondientes a una circunscripción territorial determinada.

b. ALCALDÍA

"Edificio en el que se reúne habitualmente el Concejo Municipal, donde funcionan las oficinas de la administración y el despacho del alcalde desde donde atiende los asuntos municipales y ejerce su autoridad".¹²

2. ANTECEDENTES

El Cabildo de San Juan, construido en 1800 para ese histórico destino cuyo curso fue alterado por más de un siglo por razones

¹¹ Constitución explicada. FESPAD Ediciones. 4ª. Edición. 1997. Art. 202. Pág. 133

¹² www.derecho.unex.es/biblioteca/diccionario.html # 1

de utilidad pública, para ser utilizado primero: por “La Escuela Superior de Varones” que juntamente con “La Escuela de Niñas” se constituían hasta 1930 en las únicas escuelas públicas de Educación Primaria en esta localidad; la escuela de varones ocupó las instalaciones del cabildo hasta 1924, año a partir del cual pasó a ser ocupado por el 9° Regimiento de Infantería (Destacamento Militar N° 5) hasta el mes de Mayo de 1996. (Placa Conmemorativa ubicada en la entrada principal de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. 1997)

En la actualidad, la Alcaldía Municipal de Cojutepeque está situada en la 6ª Calle Oriente y 6ª Av. Sur Barrio San Juan (Ex Destacamento Militar N° 5). Teléfono 2372- 1168. Fax 2372- 0316

3. MISIÓN

“Invertir integral y eficientemente el presupuesto municipal para garantizar transparencia en el manejo de los fondos públicos que redunde en la prestación de mejores servicios para contribuir al desarrollo local del municipio”.¹³

¹³ Información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

4. VISIÓN

“Acompañar los procesos que permitan el desarrollo local del municipio, fortaleciendo iniciativas de gestión económica, social, cultural y turística en armonía con el medio ambiente, con enfoque de género y de cara a promover la participación ciudadana en Cojutepeque”.¹⁴

5. OBJETIVOS¹⁵

Los objetivos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque se basan en seis ejes principales, siendo éstos: Asegurar una Ciudad limpia, construcción de un sistema de mercado digno, desarrollo de un triángulo económico y social, reordenamiento territorial, desarrollo social y rescate cultural. En ellos se encuentran enmarcados los siguientes objetivos municipales:

- Desarrollar un sistema de recolección y tratamiento de la basura y contar con la infraestructura necesaria para el tratamiento adecuado de la basura orgánica y no orgánica.
- Construcción del mercado de mayoreo, así como el establecimiento de pequeñas plazas comerciales y mercado sobre ruedas, a fin de acercar las ventas a las comunidades y descongestionar las zonas peatonales.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ Plan Estratégico Institucional 2003-2006 de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. Pág. 5.

- Impulsar el desarrollo del turismo desde la zona norte hacia el Cerro de las Pavas y la Laguna de Cujuapa y viceversa.
- Promover la creación del sistema de transporte interurbano, diurno y nocturno y coordinar con la administración de la terminal de transporte colectivo para asegurar el descongestionamiento vehicular y recuperar las diferentes zonas de recreación familiar, centros históricos de la ciudad y zona rural.
- Apoyar la organización social y comunal para la ejecución de diferentes iniciativas y proyectos de desarrollo humano como: Construcción de viviendas dignas para las familias afectadas por los terremotos del 2001, rescate cultural, defensa humana, fomento de las tradiciones, protección del medio ambiente etc.
- Crear junto con otros organismos la oficina de la mujer e impulsar talleres vocacionales, escuelas de deporte y espacios de atención al adulto mayor.

6. POLÍTICAS¹⁶

La Alcaldía Municipal de Cojutepeque cuenta con las siguientes políticas:

¹⁶ Ídem. Pág. 6.

- Equidad de género.

Se encuentra enfocada a promover la participación equilibrada entre mujeres y hombres, en actividades propias del municipio.

- Presupuesto participativo.

Con ella se persigue que la comunidad exponga a la municipalidad lo que desean obtener con un monto asignado a la ejecución de proyectos.

- Rendición de cuentas.

- Apertura de relaciones nacionales e internacionales para el establecimiento de convenios de cooperación, hermanamientos, etc. Está orientada a la ejecución de una serie de esfuerzos encaminados a regular las relaciones con diferentes entidades, con el fin de obtener cooperación en diferentes áreas prioritarias para el desarrollo local.

7. PRINCIPIOS RECTORES¹⁷

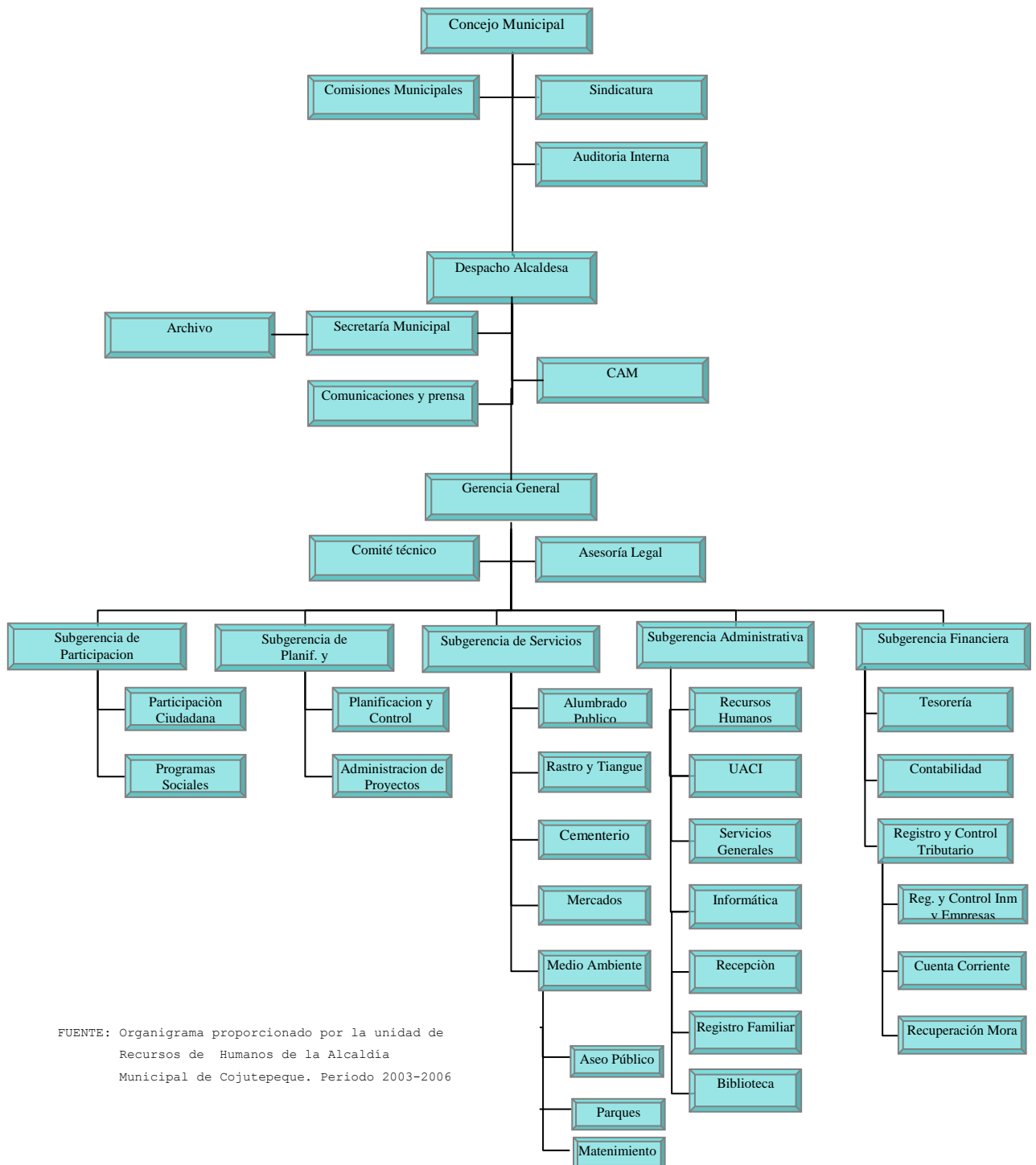
- Cero corrupciones.
- Participación de la gente en la toma de decisiones.
- Administración con honestidad y transparencia.
- Alcaldía de puertas abiertas.
- Eficiencia y eficacia en los servicios municipales.

¹⁷ Íbid.

8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ORGANIGRAMA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE



FUENTE: Organigrama proporcionado por la unidad de Recursos de Humanos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. Periodo 2003-2006

9. UNIDADES ORGANIZATIVAS

La Alcaldía Municipal de Cojutepeque del Departamento de Cuscatlán, está conformada por diferentes unidades que se relacionan entre sí para la consecución de los objetivos, cada una de ellas con funciones específicas de acuerdo al Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos (Ver Anexo 3), dichas unidades organizativas se detallan a continuación:

a. CONCEJO MUNICIPAL

Constituye la máxima autoridad en la Alcaldía, está precedido por "el Alcalde, quien es el representante legal y administrativo del Municipio".¹⁸ El Concejo Municipal es quien tiene la capacidad de decidir las acciones a seguir en la comuna, desarrolla labores legislativas, señala las metas de cada área de actividad de la administración municipal.

De conformidad a lo prescrito en el Art. 24 del Código Municipal, el actual Concejo de Cojutepeque para el periodo 2003-2006 está integrado por: Una Alcaldesa, Un Síndico, ocho Concejales o Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes. (Ver Anexo 4)

¹⁸ Código Municipal. El Salvador, 1986. Art. 47.

b. COMISIONES

Las comisiones dependen jerárquicamente del Concejo Municipal.

c. SINDICATURA

Esta unidad está conformada por un síndico, el cual depende jerárquicamente del Concejo Municipal. Es el asesor del Concejo y del Alcalde, "Representa y defiende judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del Concejo".¹⁹

d. AUDITORIA INTERNA

La unidad depende jerárquicamente del Concejo Municipal y la conforma el Auditor Interno.

e. DESPACHO MUNICIPAL

Esta unidad se encuentra conformada por: El Alcalde, Secretario del Despacho, Jefe de Comunicación y Prensa. Depende jerárquicamente del Concejo Municipal y tiene bajo su mando las unidades de: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Secretaría Municipal y Archivo.

¹⁹ *Íbid.*

f. SECRETARÍA MUNICIPAL

Unidad asesora, depende del despacho de la Alcaldesa y está integrado por: Secretario Municipal, Secretaria, Secretaria Auxiliar y Encargado del Archivo.

g. GERENCIA GENERAL

Está integrada por: Gerente General, Secretaria de Gerencia General y el Asesor Jurídico. Las unidades bajo el mando de Gerencia General son: Comité Técnico, Asesoría Legal y las Sub Gerencias (Participación Ciudadana, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios, Administrativa y Financiera).

h. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA

Jerárquicamente depende del Gerente General, esta integrada por: El Sub Gerente, encargado de Recursos Humanos, Informática, Servicios Generales, Motorista, Recepcionista. Las unidades bajo su mando son: Recursos Humanos, UACI, Servicios Generales, Informática, Recepción, Registro Familiar y Biblioteca.

i. SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO

Depende de Gerencia General, la cual está conformada por el Sub Gerente, Inspector de Campo, Supervisor de Proyectos y la Secretaria.

j. SUBGERENCIA FINANCIERA

Esta sub gerencia está integrada por el Sub Gerente Financiero. Las unidades bajo su mando son: Tesorería, Contabilidad, Registro y Control Tributario.

k. SUBGERENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Está integrada por: Encargado de Proyección Social y Participación Ciudadana, Promotor Social I, II y III y Secretaria.

l. SUBGERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES

Depende jerárquicamente de Gerencia General y la integra el Sub Gerente de Servicios Municipales. Las unidades a cargo de esta sub gerencia son: Alumbrado Público, Rastro y Tiangué, Cementerio, Mercado y Medio Ambiente de la cual depende Aseo Público, Parques y Mantenimiento.

10. RECURSOS

Para cumplir con las competencias y servicios a la comunidad, la Alcaldía cuenta con los siguientes recursos:

HUMANOS	FINANCIEROS	MATERIALES	TECNICO ADMINISTRATIVO
<p>196 Empleados distribuidos de la siguiente forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal (10) • Sindicatura (1) • Secretaría Municipal (4) • Auditoria Interna (1) • Despacho Municipal (3) • CAM (42) • Gerencia General(3) <p><u>Sub Gerencias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativa (19) • Planificación y desarrollo Urbano (5) • Financiera (18) • Participación Ciudadana y Desarrollo Social (5) • Servicios (85) 	<p><u>1) Recursos Propios</u></p> <p>Impuestos: Pagos de las empresas por actividades económicas.</p> <p>Tasas: Pagos de la ciudadanía por servicios que brinda la Alcaldía</p> <p>El producto de sanciones (multas) de toda índole impuesta por la autoridad municipal competente y los cargos e intereses que perciban conforme a las leyes, ordenanzas o reglamentos.</p> <p>El producto de la admón. de servicios públicos municipales, como la extensión de documentos, admón. de cementerio, mercados, rastro y tiangué.</p> <p>Donaciones, subvención y legados municipales.</p> <p>Préstamos y demás operaciones de crédito.</p> <p>Cualquier otra que determine las leyes, reglamentos u ordenanzas.</p> <p><u>2)Transferencias del Estado:</u></p> <p>Aportación del FODES, según Art. 207 Inc. 3 de la Constitución.</p>	<p><u>Mobiliario y Equipo de Oficina:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conmutador con 16 troncales • Computadoras (32) • Fotocopiadoras (2) • Fax (3) • Contómetros (16) • Equipo audiovisual (6) • Impresoras (30) <p><u>Administrativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos (4) • Bicicletas (13) <p><u>Equipo de recolección de desechos sólidos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiones recolectores grandes (8) • Pick up (1) • Bob Cat (2) • Equipo de protección 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización, funciones y descriptor de puestos. • Estructura organizativa • Organigrama de puestos • Planes estratégicos 2003-2006 • Reglamentos y ordenanzas municipales.

11. SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDÍA

Extensión de documentos tales como:

Certificación de Partidas de nacimiento, Matrimonio, Defunción, Carné de minoridad, Solvencias municipales, Estados de cuenta de la tasa de desechos sólidos, permisos para construcción e instalación de puesto de venta en mercados y kioscos, Constancias de cédulas, Constancias o permisos para entierros.

Prestación de servicios a la ciudadanía:

- Recolección de desechos sólidos.
- Alumbrado público.
- Atención y desarrollo de microempresarios municipales.
- Celebración de matrimonios civiles.
- Organización de festividades patronales.
- Apoyo a comunidades.
- Desarrollo urbano.
- Seguridad municipal.
- Biblioteca.
- Servicio de mediación para la solución de conflictos.
- Servicios sanitarios públicos.
- Rastro y tiangué.
- Cementerio, mantenimiento de la red vial, zonas verdes.
- Mercados y terminales de transporte.

Otros servicios:

- Servicios a inmuebles
- Servicios a comercios e industrias.

12. MARCO NORMATIVO

En nuestro medio existe una diversidad de leyes que regulan el funcionamiento de las alcaldías municipales, dentro de las cuales se hará referencia a las que presentan aspectos específicos y se encuentran íntimamente relacionadas con el quehacer de las municipalidades, entre éstas se encuentran:

a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Decreto Constituyente # 38, 15 de Diciembre de 1983.

Es considerada la base jurídico-político del Estado, establece el accionar municipal y su relación con el Gobierno Central. En ese sentido la Sección Segunda del Capítulo IV de la norma primaria regula las disposiciones relacionadas a las funciones municipales, entre las que se detallan a continuación:

El Art. 202 en su inciso primero establece que "Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población."

Sobre la autonomía de los municipios el inciso primero del Art.203 regula "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.”

En el Art.204 especifica las atribuciones producto de la autonomía municipal, entre las que se destacan: Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas 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 y elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Con respecto a los fondos municipales el art.207 inciso tercero dispone con el fin de garantizar el desarrollo y autonomía económica de los municipios, la creación de un fondo, para lo cual una ley establecerá el monto de éste y los mecanismos para su uso. Asimismo dicha disposición en su inciso cuarto otorga a la Corte de Cuentas de la República la función de fiscalizar la administración del patrimonio municipal.

b. CÓDIGO MUNICIPAL

Decreto Legislativo # 274, 31 de Enero de 1986.

Este desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, tal como lo establece en su Art.1.

De acuerdo al Art.4 la competencia de los municipios se encuentra dirigida entre otras a: la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad; promoción de: la participación ciudadana, educación, cultura, arte, deporte, recreación, desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y servicios; desarrollo de: programas de salud, saneamiento ambiental y prevención y combate de enfermedades; protección de los recursos renovables y no renovables; regulación de: actividades comerciales, industriales, de servicios, farmacias y otros, del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales, transporte local y terminales de transporte de pasajeros y carga, restaurantes, bares; prestación de servicios de aseo, cementerios, Policía Municipal; formación de Registro de Ciudadanos y del Registro Civil, etc.

En lo que concierne al gobierno municipal, éste lo ejercerá el Concejo Municipal, integrado por un Alcalde, un Síndico y el número de Regidores y Concejales que se establecen de acuerdo a la cantidad de habitantes del municipio, tal como lo considera el art.24 del referido Código Municipal.

c. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL

Decreto Legislativo # 86, 17 de Octubre de 1991.

Esta ley tiene como finalidad en base a lo prescrito en su Art.1 establecer los principios básicos que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el artículo 204 de la Constitución de la República.

El Art.3 explica que debe entenderse por tributos las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son tributos municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales.

d. LEY DE LA CORTE DE CUENTAS

Decreto Legislativo # 438, 31 de Agosto de 1995.

La Corte de Cuentas es la entidad establecida por el Estado para la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular, tal como lo dispone el Art.1 de la citada ley.

**e. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Decreto Legislativo # 868, 5 de Abril del 2000.

Las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben celebrar las instituciones de la administración pública, para el cumplimiento de sus fines, se encuentran regidas por esta ley. En esos términos el literal c) del Art.2 hace referencia que las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales se encuentran regidas a las condiciones que señala dicha ley.

f. LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO

Decreto Legislativo # 516, 23 de Noviembre de 1995.

Esta ley tiene como finalidad en base a lo prescrito en su Art.2 establecer que las municipalidades se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V " Subsistema de Inversión y Crédito Público", en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las municipalidades se regirán por

el título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CAPACITACIÓN

1. CAPACITACIÓN

a. DEFINICIONES

“Proceso de enseñanza aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas de forma planeada y conforme a objetivos específicos”.²⁰

“Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”.²¹

Puede decirse entonces, que capacitar es hacer apto a un individuo para el desarrollo eficiente de las funciones y tareas a él encomendadas, instruyéndolo en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ello.

²⁰ Pinto Villatoro, Roberto, Proceso de Capacitación. Segunda Edición Corregida y Aumentada. México. Editorial Diana. 1994. Pág.9

²¹ Dessler Gary. Administración de Personal. 6ª Edición. México. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. 1994. Pág. 238

b. IMPORTANCIA

En toda institución ya sea pública o privada el recurso humano es el elemento más importante, ya que a través de él las entidades alcanzan los objetivos y metas trazadas.

La capacitación es importante ya que tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios más efectivos que permiten generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para incrementar la productividad y la calidad en las organizaciones, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

A través de la capacitación se invierte en el desarrollo del capital humano, brindándole los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo. Permite a las organizaciones disminuir costos, reducir el índice de accidentes, incrementar la productividad, acelerar los procesos, mejorar la relación jefe-subordinado, disminuir la supervisión del empleado entre otros. Además la capacitación del personal es una forma de garantizar que los productos, servicios o los objetivos que la organización persiga se logren a través de una mejor forma de realizar las actividades.

c. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- Desarrollar al empleado preparándole para una movilidad interna en la institución.
- Hacer que el empleado se vuelva más competente y hábil dentro de su puesto de trabajo.
- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo al contar con personal debidamente capacitado.
- Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos y materiales con los que cuenta la institución a través del desarrollo del capital humano.
- Incrementar las habilidades y cualidades del personal que beneficie a la institución de una manera eficaz.
- Eleva la moral de la fuerza laboral ya que al capacitarlos estos se sienten motivados y con mayor seguridad.

2. EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

a. CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

“Las necesidades de capacitación se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y

actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto".²²

b. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN²³

Entre las necesidades de capacitación se pueden mencionar las siguientes:

i. NECESIDADES GENÉRICAS

Son los problemas que afectan a un número significativo de los trabajadores y que no necesariamente la solución es capacitar, por ejemplo, cuestiones salariales, falta de equipo o herramienta de trabajo, relaciones personales, espacio físico y muchas otras causas de la relación humana. Estos puntos se detectan al efectuar el diagnóstico, porque cuando realizamos entrevistas, no es posible que la gente hable únicamente de capacitación. Es conveniente anotar los comentarios significativos, sin indicar quien los realizó, y turnarlos a quien corresponda su atención.

ii. NECESIDADES MANIFIESTAS

Son aquellas que no requieren un gran estudio para ser determinadas sus efectos y causas son obvias y pueden ser como ejemplos:

²² Pinto Villatoro, Roberto. Op. Cit. Pág. 61

²³ Diplomado en Capacitación Modulo II, "Planeación Táctica de Capacitación" Fundación Empresarial Para el Desarrollo "FEPADE". San Salvador. Junio de 1998. Pág. 47-48 .

- Instalación de nuevos equipos
- Cambio de asignación en los métodos de trabajo
- Contratación de personal nuevo

iii. NECESIDADES ENCUBIERTAS

Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de conocimiento, habilidades y actitudes; sobre todo en el personal que ya tiene mucho tiempo realizando un trabajo. Este tipo de necesidades tiene que ver con la voluntad de las personas.

iv. NECESIDADES PREVENTIVAS

Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, a instalar un nuevo equipo o a lanzar un nuevo producto. Estas necesidades se establecen a través de los ejercicios de planeación estratégica. Si el capacitador no conoce el plan general de la organización, corre el riesgo de emprender acciones equivocadas.

v. NECESIDADES CORRECTIVAS

Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas con un desempeño deficiente y se deben calificar como urgentes. Aunque muchas veces el razonamiento puede ser, que si la persona ya ocupa el puesto, no le hace falta capacitarse. Las causas de estas carencias pueden ser diversas, lo importante es darle a la

persona los elementos para que pueda desempeñar en forma eficiente su trabajo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación puede derivar de los siguientes aspectos:

- Ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos del personal.
- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Cambios de función o puestos de trabajo.
- Solicitud del personal.
- Existencia o ausencia de políticas que le den sustento a los programas de capacitación.

c. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El DNC, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a identificar las carencias que manifiesta un miembro de la organización en su puesto de trabajo y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones a él encomendadas.

Puede entenderse entonces por DNC, la detección de carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades

que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos o acciones en el plan o programa de capacitación.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral, esto nos permite conocer a que personas se deben capacitar y en que aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

De la realización del DNC se obtiene como resultado las respuestas a distintas interrogantes tales como: ¿En que capacitar?, ¿A quien capacitar?, ¿Cuánto capacitar?, ¿Cuándo capacitar?, ¿Para que capacitar?. Las respuestas a estas interrogantes servirán para las etapas de Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación de los programas de capacitación.

Puede decirse entonces que el DNC es la primera tarea concreta de tipo operativo para encontrar las áreas de oportunidad del entrenamiento. Es decir es el primer paso en el proceso de capacitación, esta contribuye a que las instituciones no corran el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para efecto de tener una mayor comprensión de lo qué es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se presenta el siguiente cuadro, en el que se especifica lo qué debe y no debe entenderse como tal.

¿QUE ES DNC?	
SI	NO
Proceso que permite conocer las deficiencias de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.	Peticiones para resolver conflictos.
Es la base para elaborar los planes y programas de capacitación.	Algo que hay que hacer. Una lista de cursos.
Principio de la sistematización de la capacitación.	Remedio para manipular al personal.
Proceso para concienciar a las personas sobre sus áreas de oportunidad.	Manifestación de la ineptitud del personal.
Proceso dinámico en función del desarrollo de la organización.	La garantía del éxito de la capacitación.

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. 2ª edición corregida y aumentada.

d. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entre los beneficios más importantes que proporciona el DNC²⁴, están:

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Optimizar el uso de recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.

e. MÉTODOS DEL DNC

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas a través de tres diferentes métodos, los cuales dependen del enfoque que quisiera dársele al estudio. Estos métodos y su respectiva aplicación son los siguientes:

²⁴ Ídem. Pág. 63.

Método	Aplicación
<p>Puesto-Persona (Evaluación de las actividades del puesto)</p>	<p>Este método se utiliza en el nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo.</p> <p>En el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes, de ahí que la investigación debe de orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.</p>
<p>Desempeño (Evaluación del Desempeño)</p>	<p>El método con base en el desempeño nos permite poner énfasis no en el debe saber o poder vs. lo que sabe y puede, sino en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer vs. lo que logra alcanzar o hace.</p>
<p>Resolución de Problemas (Evaluación de la Organización)</p>	<p>Este método se debe utilizar al encontrar problemas aun no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve.</p> <p>El método de una DNC con base en problemas nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos o problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.</p>

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. 2ª edición corregida y aumentada.

Estos métodos no son excluyentes entre sí, sino por el contrario pueden ser complementarios. Cada uno se vale de diferentes técnicas para lograr obtener el DNC, entre éstas podemos mencionar las técnicas de Ishikawa y lluvia de ideas, que se

recomiendan para ser utilizadas en organizaciones grandes y medianas, otras técnicas como la entrevista y el cuestionario se recomienda utilizarlas en organizaciones pequeñas.

f. TÉCNICAS PARA REALIZAR EL DNC

“Las técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades”.²⁵

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación, proporcionan información importante para la institución, puesto que mediante éstas el investigador podrá localizar donde se encuentran las mayores carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Entre las diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación, están:

i. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO O ESPINA DE PESCADO

El diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, fue creado por el Doctor Kaoru Ishikawa, “esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuales son las causas de los problemas que se presentan en una organización”.²⁶

²⁵ Idem. Pág. 77

²⁶ Idem. Pág. 100

Dicha técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal (Flecha Horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan de esta (Flechas Diagonales), los factores y subfactores más importantes que inciden en él. De aquí podrá concluirse que uno de esos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este medio se utiliza para la solución de problemas en la organización.

ii. LLUVIA DE IDEAS

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, que permite activar sus mentes y generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

Se señala claramente el tema, proceso o problema sobre el que se van a dar ideas, luego se pregunta al grupo cual puede ser la mejor forma de solucionarlo (generar ideas), según sea el caso. Posteriormente se anotan cada una de las respuestas de los participantes y finalmente cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo analizando la coherencia, la factibilidad y la relación que tiene la idea con el tema o problema tratado.

Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o los cursos de acción del tema tratado, uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

iii. OBSERVACIÓN DIRECTA

"Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o a un grupo, y es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal".²⁷

A través de la observación directa las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección por medio de un observador bien preparado, esta persona puede ser un supervisor de línea, un jefe de unidad o una persona especialista en capacitación de personal, ya que son ellos los que están en contacto directo y observan el comportamiento del empleado para determinar si es necesario capacitarlo, en caso de que se encuentren necesidades, se deberá decidir que tipo de formación necesitan.

²⁷ Ídem. Pág.81

iv. LA ENTREVISTA

“Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos”.²⁸ La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores como con los propios trabajadores.

El investigador puede utilizar diferentes formas de entrevistar para determinar esas necesidades como son: la entrevista dirigida o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada y la entrevista estandarizada.

La entrevista dirigida es aquella en la cual investigador prepara una lista de preguntas, que le sirven de guía para obtener la información deseada.

La entrevista no dirigida, es aquella que se llena de manera informal, sin tener preparado ningún tipo de preguntas, sino que se va realizando de acuerdo al desarrollo de la plática.

²⁸ Ídem. Pág.83

La entrevista estandarizada es aquella en donde un mismo tipo de preguntas son formuladas a las personas, sin importar que puesto desempeñan.

v. LA ENCUESTA

“Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente para que lo conteste individualmente sin la presencia del investigador”.²⁹

El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de preguntas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas, estas deben ser escritas en forma breve, concisas y claras, de tal forma que puedan ser respondidas por los miembros de la organización, con la finalidad de brindar una idea de cuales son las deficiencias que éstos pueden tener en cuanto conocimientos,

²⁹ Ídem. Pág. 88

habilidades y aptitudes que son necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

3. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Posteriormente a la realización del DNC, los resultados obtenidos se agrupan y pasan a formar los diferentes programas de capacitación, con los cuales se cubrirán las necesidades, éstos a su vez, integran el plan general de capacitación.

El plan general de capacitación por tanto, podrá contener más de un programa y cada programa de capacitación puede ser agrupado en base al objetivo principal de los temas.

El programa de capacitación deberá contener la siguiente información:

- Justificación
- Importancia
- Objetivos
- Políticas
- Perfil del facilitador
- Selección de métodos y medios de enseñanza
- Descripción del programa de capacitación
- Módulos del programa
- Calendarización de los módulos
- Presupuesto del programa de capacitación
- Evaluación y seguimiento

a. TIPO DE OBJETIVOS

i. GENERAL

Corresponden a los objetivos del plan general de la organización. Estos objetivos buscan que la capacitación de los miembros de la organización sea congruente con los que la organización desea en conjunto. Un plan está formado por varios programas.

ii. PARTICULARES

Estos se redactan después de realizar el DNC. Se refieren a los objetivos de los diferentes programas y describen los resultados esperados por las diferentes áreas o procesos principales de la organización. Una serie de cursos integran un programa.

iii. TERMINALES

Se refiere a los objetivos de los eventos de capacitación que forman parte del programa. Estos objetivos son los más importantes del proceso de capacitación ya que detallan la conducta que deberá tener el participante al final del curso o evento de capacitación.

iv. ESPECÍFICOS

Establecen el cambio de conducta esperado al término de cada unidad o temas, y son la pauta del avance del aprendizaje de los participantes a lo largo del curso.

b. CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA (Ver Anexo 5)

La cédula de información didáctica constituye el plan de desarrollo de la sesión de capacitación. En ella se plasma una secuencia u orden lógico en que los temas deberán ser tratados con el fin de lograr la óptima comprensión y asimilación del contenido propuesto. Esta cédula contiene información del nombre del curso al que se refiere, el tema que será tratado, el contenido temático del curso, el objetivo específico de cada tema, la duración en horas que cada tema tendrá y el orden lógico que llevará la temática.

Estas cédulas deben irse llenando para cada programa de capacitación puesto que son herramientas útiles en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la planeación hasta el seguimiento de los programas.

c. MÉTODOS PARA LA ENSEÑANZA

i. DEFINICIÓN

“Los métodos de enseñanza en formación profesional, se refieren a los modos, caminos o reglas que se utilizan para obtener un cambio en el comportamiento del participante, que potencie, mejore, etc., su nivel de calificación para desempeñar una actividad productiva”.³⁰

³⁰ Insaforp, Fundamentos para la Supervisión y Asesoría Metodológica en Acciones Participativas. San Salvador, El Salvador. 2001. Pág. 10

ii. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO

Para seleccionar los métodos que se van a aplicar en una unidad de aprendizaje, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos de aprendizaje que nos indican la operación o actividad a dominar por el participante.
- EL número de participantes que van a estar en el proceso de aprendizaje.
- Los conocimientos y habilidades del facilitador para aplicar con efectividad un método concreto.
- La situación de formación: entorno, lugar, espacios, recursos disponibles para utilizar el método (técnicas y medios didácticos).
- Tiempo, tema, contenido del programa y grado de participación que se espera de los participantes.

iii. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS³¹

Desde un punto de vista global los métodos didácticos se pueden clasificar en tres niveles:

- Lógicos, están relacionados con el tipo de razonamiento: inductivo o deductivo, que se pide al participante ejercite durante el proceso de aprendizaje.

³¹ Ídem. Pág.1. Anexo 2.

- Enseñanza individualista. El proceso de formación se centra en el participante, el facilitador trabaja de manera personalizada, facilita el aprendizaje, porque orienta, informa, recomienda tecnologías, aplica actividades y técnicas de evaluación adecuadas para cada participante. Este tipo de método es eficaz cuando se quiere asegurar el dominio de una destreza compleja.

- Psicopedagógicos. Facilitan la implicación personal del participante, más conocidos y utilizados cuando impartimos un curso de formación a un grupo de participantes adultos. Existen diferentes tipos de métodos bajo esta clasificación, cuyas diferencias radican en la mayor o menor asimilación, participación o aplicación de los conocimientos por parte del participante. (Ver Anexo 6)

d. TÉCNICAS DIDÁCTICAS

“Las técnicas didácticas o técnicas de grupo son ejercicios, prácticas, actividades e instrumentos o herramientas que utilizamos para aplicar una metodología activa y participativa. Ayudan a desarrollar la dinámica de aprendizaje porque buscan liberar el potencial, la capacidad creativa del participante para dar solución a los problemas planteados y a nuevas oportunidades”.³²

³² Ídem. Pág.11

Para elegir una técnica adecuada, debemos hacerlo en función de:

- Los objetivos,
- La madurez y formación de los integrantes del grupo,
- El tamaño del grupo y ambiente físico en que se desarrolla la acción, y
- El método que se está empleando.

Algunas de las técnicas más conocidas son:

- Tormenta de ideas, que tiene por objeto generar y analizar ideas para decidirse por la mejor.
- Debate dirigido, cuyo objetivo es fomentar la participación y expresión de conocimientos.
- Estudio de casos, pretende inducir al capacitando a que aprenda a razonar un problema y a lograr su solución.
- Juego de roles, que tiene por objeto representar un papel o simular una situación para aprender a analizar las cosas desde otras perspectivas.

e. MEDIOS DIDÁCTICOS

“Los medios didácticos son los recursos que pueden servir para aplicar una técnica concreta en el ámbito de un método de aprendizaje determinado. En otras palabras, ayudan a enseñar y

facilitan al participante el logro de los objetivos de aprendizaje".³³

Los medios de enseñanza que más se utilizan son conocidos como apoyo didáctico, entre ellos se encuentran: los documentos impresos, pizarra, plumones, borrador, video proyector, equipo audiovisual, etc.

En la selección de medios de enseñanza se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones que faciliten el aprendizaje:

- El conocimiento y dominio técnico didáctico del medio que vamos a utilizar.
- El medio debe ayudar a conseguir el objetivo de aprendizaje.
- El medio debe facilitar la atención y aprendizaje

f. CÉDULAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

i. CÉDULA DE RESPONSABILIDADES

Esta cédula contiene la siguiente información: nombre del curso al que se refiere, nombre del instructor o facilitador, áreas de la organización que participan, nombre de la persona responsable del equipo que se utilizara y la fecha de ejecución o realización del curso. La información de la cédula servirá para la planeación de los recursos materiales y humanos a utilizar. (Ver Anexo 7)

³³ Ídem. Pág.10

ii. CÉDULA DE COSTOS DIRECTOS

La cédula de costos directos contiene información general acerca del curso (nombre del curso y número de participantes) y de su costo en dólares (pago de honorarios, costo de materiales, costo de logística, etc.). Esta información es sumamente útil para los procesos de presupuestación de futuros cursos de capacitación. (Ver Anexo 8)

D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO

1. SERVICIO AL CLIENTE

a. SERVICIO

i. DEFINICIONES

“Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.³⁴

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”.³⁵

³⁴ <http://www.servicioalcliente.com>

³⁵ Kotler, Philip. Marketing, 8ª Edición. México. Editorial Printice Hall. 2001 Pág. 6

“Es una relación personal y laboral que tiene un impacto sobre el usuario y responde a la función del trabajador que lo proporciona con respeto, profesionalismo y calidad”.³⁶

En esencia se puede decir que servicio desde el punto de vista del usuario, son todas las acciones o actividades que se realizan tendientes a satisfacer las necesidades del cliente.

ii. IMPORTANCIA

“Actualmente los servicios constituyen el sector de mayor crecimiento del comercio mundial debido a profundos cambios del entorno, y la tecnología que permite comercializar una gran variedad de servicios a nivel mundial, por ejemplo: Las ventas de bienes y servicios en Internet. Los servicios pueden transferirse de un país a otro u originarse en otro país y el proveedor del servicio puede trasladarse al consumidor o el consumidor puede desplazarse hacia el territorio del servicio”.³⁷

También es importante, ya que éste es el medio por el cual se satisface una necesidad existente a través de su utilización, únicamente durante el tiempo o período en que se haga uso de éste, lo que indica que en la medida en que se utilice un servicio se estará simultáneamente satisfaciendo una necesidad.

³⁶ Consultores Administrativos, CONSADE. S.A. de C.V. Curso de Capacitación hacia la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo. San Salvador, Abril de 1996. Pág. 81

³⁷ Czinkota. R. Michael y otros. Marketing Internacional. 6ª Edición. México. Editorial Prentice Hall. 2002. Pág. 461

iii. CARACTERÍSTICAS

Los servicios se diferencian de los bienes particularmente por las siguientes características:

Intangible:

Los servicios son intangibles, no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos.

La intangibilidad es la característica definitiva que distingue los productos de los servicios.

Inseparables:

El proceso de servicio es simultáneo, es decir, los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen.

Heterogéneos:

Con frecuencia es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que la prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.

Perecederos:

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Esta característica marca una fuerte diferencia entre los productos y servicios.

Propiedad:

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. En un servicio el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

b. CLIENTE**i. DEFINICIONES**

"Son los organismos o personas a las que servimos o a las que se les presta un servicio o se vende un producto".³⁸

"Es la persona, institución o empresa con los cuales se establece una relación comercial".³⁹

Tomando en cuenta las definiciones antes citadas, se entiende por cliente a la persona que utiliza los servicios o productos de otra; pueden ser los consumidores finales, empresas y los trabajadores.

Los clientes son la razón de ser las instituciones, puesto que ellos constituyen el eje central de la actividad de cualquier entidad o empresa.

³⁸ Consultores Administrativos, CONSADE S.A. de C.V. Op. Cit. Pág. 39

³⁹ Serraf, Guy. "Diccionario Metodológico de Mercadotecnia". 2ª Edición. Editorial Trillas. México.1992

ii. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES⁴⁰

Después de haber analizado las definiciones de cliente, se determina que no solamente se consideran como tal, a las personas que acuden a la empresa por un servicio, sino también a los que laboran en ella, por lo que se clasifican en Interno o Externo y Usuario Final como se detallan a continuación:

CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Cliente Interno	Es aquel que esta constituido por las personas que pertenecen a la misma institución en la cual laboran. Es decir son los compañeros de trabajo, jefes, colaboradores etc.
Cliente Externo	Es aquel que no pertenece a la institución, es decir, es toda persona que mantiene una relación contractual directa con la empresa. Es quien consume los productos y/o servicios que produce o distribuye la empresa.
Usuario Final	Es la persona que se beneficia de los servicios de una empresa, sin que necesariamente tenga una relación directa con la misma o una relación contractual, es decir; una persona que solicita algún tipo de información aunque no demande en estricto rigor de nuestros servicios, debe ser considerado como usuario final o cliente.

iii. TIPOS DE CLIENTES Y SUS CARACERÍSTICAS⁴¹

⁴⁰ Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. Seminario Taller “Calidad en la Atención y Servicio al Cliente”. San Salvador. 28 de Mayo 1999. Pág. 17

⁴¹ Idem. Pág. 19-20

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICAS
Distraído o Despistado	Es aquel que esta desorientado en el tiempo (no sabe en que fecha está), nunca sabe donde ni que debe hacer, olvida documentos, pide que se le repita con frecuencia la misma información, hace cola en el lugar incorrecto.
Impaciente o Preciso	Es aquel que siempre anda "contra reloj", fácilmente se desespera, tiene dificultad para posponer, quiere las cosas para ayer, nunca aceptaría que le digan "espere".
Difícil	Anda en busca de una víctima, generalmente está enojado. Tiene un exagerado nivel de exigencia, demanda un trato preferencial, se comporta "como si fuera enemigo".
Descontento	Está molesto como consecuencia de un mal momento de verdad, se siente defraudado, se queja del mal trato recibido, espera que al menos se disculpen por lo sucedido, en el momento de la crisis quiere irse donde la competencia, a menos que se le garantice que no volverá a ocurrir el error
Víctima	Procura inspirar lástima, se queja frecuentemente de su infortunio como cliente, tiende a exagerar los errores que se han cometido en el trato con él, demanda una atención especial e inmediata, es muy susceptible al lenguaje no verbal negativo.
Enamorado	No pierde oportunidad para cortejar, utiliza un lenguaje seductor, insiste en obtener una cita, se interesa por conocer detalles personales, envía algún presente sin motivo aparente.
Prepotente	Quiere hacer muy notoria su presencia, nunca dice "gracias" "ni por favor", "vocea" a las personas, hace alarde de sus influencias, nunca pide sino ordena.
Platicón	Siempre tiene suficiente tiempo, llega con frecuencia aunque solo sea por trivialidades, inicia conversaciones con mucha facilidad, tiene necesidad de ser escuchado, llega a "pasar un rato ameno".

c. SERVICIO AL CLIENTE

i. DEFINICIONES

“Es una filosofía que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades y el enfoque al cliente”.⁴²

“El servicio al cliente como tal es una actividad eminentemente humana, cuyo objetivo descansa en la capacidad que tenga el ser humano de prestar el servicio”.⁴³

De las definiciones anteriores se puede decir, que el servicio al cliente está dado por los individuos que prestan servicios para cubrir las necesidades que los usuarios tienen, haciéndoles sentir que les interesa su bienestar y que por tal, el usuario podría recomendar dichos servicios a familiares y amigos.

Un verdadero enfoque hacia el cliente debe hacernos reflexionar sobre una filosofía que de preferencia al cliente y recompense al trabajador por la atención que brinda.

ii. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Consiente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma de cómo la institución presta los servicios que se demandan, como trata a los otros clientes y como esperaría que

⁴² [http:// www.servicioalcliente.com](http://www.servicioalcliente.com)

⁴³ Ministerio de Hacienda. D.G.I.I. Op. Cit. Pág.44

le traten a él. En la actualidad los clientes exigen buen servicio, calidad y más por el mismo precio o si es posible por menos, es por ello; que el servicio al cliente ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a que los clientes son los principales generadores de ingresos y a su vez la razón de ser de éstos.

Toda organización debe enfocarse en esencia, a definir una cultura de satisfacción al consumidor y una verdadera filosofía que dé prioridad al cliente. Además el servicio al cliente representa una ventaja competitiva para una empresa frente a otra que ofrezca productos o servicios similares, siempre y cuando este presente una mayor satisfacción para el comprador.

iii. OBJETIVOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene del servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa. Esto significa que si el cliente es bien atendido, éste quedará con deseos de regresar.
- Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.

iv. BENEFICIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE⁴⁴

Las organizaciones se han dado cuenta que al brindar servicios excelentes a sus clientes esto genera mayores beneficios tanto para el negocio en sí como para los clientes. Al brindar un buen servicio al cliente se obtienen los siguientes beneficios:

- Se genera una nueva demanda de productos y servicios. Los negocios que se apoyan en la propaganda de persona a persona para atraer nuevos clientes, se benefician de la respuesta positiva de los clientes satisfechos que comunican dicha satisfacción a sus amigos y familiares.
- Se logra que los clientes regresen.
- El buen trato y la excelencia en el servicio hace que los clientes sean fieles.
- Se puede reducir los costos por cada cliente.

Cuando los empleados se comunican bien con los clientes y proporcionan servicios de calidad a estos, muy rara vez se da la necesidad de cambiar los procedimientos.

v. ESTRATEGIA DE SERVICIO

“Una estrategia de servicio es el conjunto de acciones enfocadas a atraer, mantener y retener a los clientes permanentemente y sistemáticamente satisfechos”.⁴⁵

⁴⁴ Huezco Córdoba, Ligia Carolina. Plan de Atención y Servicio al Cliente en la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán. Tesis .UCA. 2001. Pág. 26.

⁴⁵ Leopoldo Barrionuevo & Asociados. Seminario de excelencia en el servicio al cliente. 1995.

La estrategia es una forma característica de realizar las operaciones de la empresa de manera que los productos o servicios satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, que permita obtener una ventaja competitiva en el mercado y ocupar una posición privilegiada. En esencia es darle valor agregado a los productos y servicios para que el cliente sienta que éstos son diferentes a los de la competencia.

“Una estrategia de servicio efectiva debe cumplir con los siguientes criterios”⁴⁶:

- No es trivial, es decir tiene peso, es importante.
- Debe ofrecer un beneficio que tenga importancia para el cliente.
- Debe diferenciar a la organización de su competencia.
- En lo posible debe ser simple, fácil de expresar y explicar al cliente.
- El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.

Entre los beneficios que se obtienen de una estrategia se encuentran:

⁴⁶ Fundación Empresarial para el Desarrollo. “En busca de la excelencia en el servicio al cliente”. Octubre 2001. Pág.13

- Proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan verdaderamente cual es la razón de ser de la empresa.
- Define que es lo más importante para la organización y que se espera de los empleados. Cuando ha sido explicada a los empleados en todos sus detalles éstos la hacen parte de su actuación.

**vi. ELEMENTOS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN EL SEVICIO AL
CLIENTE⁴⁷**

Para proporcionar un buen servicio, las empresas deben poner en práctica los siguientes elementos:

- **Cortesía:**
 - Deje que el cliente hable y exprese su necesidad.
 - Por ningún motivo interrumpa al cliente cuando este hablando, aun cuando se esté quejando.
- **Amabilidad:**
 - Textualmente "amable" significa "digno de ser amado"
 - Conviene examinar no solo nuestras palabras sino también el lenguaje no verbal.

⁴⁷ Ministerio de Hacienda. D.G.I.I. Op. Cit. Pág.25

- **Respeto:**

- Recuerde que el CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN, aún cuando está equivocado.
- Cuando los clientes se enojan, suelen decir expresiones ofensivas; comprenda que el cliente no tiene nada contra usted como persona, sino como empleado de la empresa que representa.
- Por ningún motivo ofenda al cliente en forma directa o indirecta; porque lo va a lamentar.

- **Anticiparse a las necesidades del cliente:**

- La manera de anticiparse a las necesidades del cliente es siendo empático.
- Otro requisito para adelantarse a las necesidades del cliente es conocerlo.

vii. LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO (FACTORES DE QUEJA)

"Si examinamos las quejas más frecuentes que los clientes tienen acerca o en contra de los negocios de servicios, se puede notar que solamente hay unas cuantas cosas que manifiestan el descontento de éstos, las cuales se pueden agrupar en 7 categorías o factores de queja".⁴⁸

⁴⁸ Albrecht Kart. La Revolución del Servicio. Colombia. Lagis Editores. 1990. Pág. 14

- **"Apatía:** Personas que se sienten aburridas y frustradas con su trabajo, y nadie les recuerda que el cliente no es responsable de eso.
- **Desaire:** Tratar de deshacerse del cliente, no prestándole atención a sus necesidades y problemas.
- **Frialdad:** Fría hostilidad, antipatía, impaciencia con el cliente, desprecio y con mal genio.
- **Prepotencia:** Tratar al cliente con aire de superioridad. Hacer sentir que al cliente se le hace un favor al atenderlo.
- **Robotismo:** Trabajo totalmente mecanizado "Gracias que tenga un buen día, el próximo". Algunos parecen robots.
- **Ceñirse al reglamento:** Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para convivencia de ésta que para el cliente.
- **Dar evasivas:** Hacer que el cliente ande de un lado para otro, se da cuando no se explica al cliente realmente cómo o quien lo atenderá".⁴⁹

⁴⁹ Ministerio de Hacienda. Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Capacitación. "Calidad en el Servicio al Cliente". Julio 2005. Pág. 12

2. CALIDAD EN EL SERVICIO

a. CALIDAD

i. ANTECEDENTES

"El movimiento mundial hacia la calidad nació en 1950, cuando Japón estaba en ruinas, destruida su base económica e industrial producto de la guerra. El Dr. Walter Edwards Deming, un prominente estadístico norteamericano, fue llamado por el General Douglas Macarthur para ayudarlo a levantar el censo japonés. Varios científicos japoneses conocían la sabiduría de Deming y lo invitaron a presentar sus ideas a la asociación japonesa de científicos e ingenieros. El mensaje de Deming fue tan poderoso que los líderes lo invitaron a presentarlo otra vez ante los principales ejecutivos de importantes compañías en el Japón, entre éstos estaban NISSAN, TOYOTA y MITSUBISHI. Todos estaban luchando para sobrevivir y fueron impresionados profundamente por el Dr. Deming y su mensaje. Con tenacidad y paciencia, las directivas de las 45 compañías líderes en Japón empezaron el largo proceso de aprender los principios de mejora continua de calidad y a ponerlos en uso.

El mensaje de Deming fue el siguiente:

Los clientes no quieren basura, los consumidores están dispuestos a pagar por productos de calidad. Los gerentes deben enfocar su atención primaria a mejorar los bienes y servicios

que producen a crear trabajos y a mantenerse en el negocio a largo plazo. En el corto plazo, a mejorar la productividad, eliminar los errores y retrasos, y a mejorar la calidad".⁵⁰

ii. PATRIARCAS DE LA CALIDAD

La calidad y sus implicaciones han venido evolucionando con el tiempo, en base a los fundamentos filosóficos de los principales precursores del movimiento hacia la calidad: William Edwards Deming, hizo un planteamiento respecto a la responsabilidad de la administración en la elaboración de productos defectuosos. Es considerado como el precursor del movimiento mundial de la calidad bajo un pensamiento puramente estadístico. Joseph M. Juran, su enfoque es menos estadístico, ya que consideraba que la forma más adecuada de administrar la calidad es mediante la comunicación y los empleados. Su aportación más importante es la Trilogía de Calidad conocida como Trilogía de Jurán. Phillip B. Crosby, conocido como el creador del concepto cero defectos y aprovecha el día. Kaoru Ishikawa, creador del concepto de calidad total y conocido también como el padre de los círculos de calidad.

Cada uno de ellos con importantes aportes en la construcción de lo que hoy en día se entiende por calidad. (Ver anexo 9)

⁵⁰ Ministerio de Hacienda. D.G.I.I. Op. Cit. Pág. 6-7

iii. DEFINICIONES DE CALIDAD

“Es el grado en que un producto corresponde a las expectativas del consumidor”.⁵¹

“Es un conjunto de características y atributos que tiene un bien o servicio, para satisfacer plenamente las necesidades del usuario”.⁵²

“Calidad es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciado por el cliente”.⁵³

De las definiciones citadas anteriormente, se puede decir que calidad es cumplir o mejorar las expectativas del usuario, es decir, cumplir con los requisitos exigidos por el cliente.

En el presente siglo la calidad es el arma competitiva de la empresa para lograr la fidelidad del cliente. Esto no debe ser visto como una moda de la administración, más bien, corresponde a toda una propuesta de mejora en las operaciones cotidianas de la administración ya sea pública o privada en todo el mundo.

⁵¹ Stanton J., William y otros. Fundamentos de Marketing. 10ª. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág.12

⁵² Consultores Administrativos, CONSADE S.A. de C.V. Op. Cit. Pág. 81

⁵³ Lyonnet, Patrick. Los Métodos de Calidad Total. Ediciones Díaz Santos. España. 1989. Pág. 174

iv. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad es importante, debido a que son los clientes quienes la definen a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido. Por tanto se debe pensar superar las expectativas del cliente creando un valor agregado en el servicio brindado, de esta forma no solo estaremos satisfaciendo las necesidades, sino también lograremos la fidelidad del cliente.

v. OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Un objetivo, es un propósito que se pretende alcanzar y al que se dirigen los esfuerzos y recursos, por lo que toda organización que ofrezca productos y/o servicios de calidad debe tener en cuenta los siguientes objetivos:

- "Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para que de esta forma sean atendidos satisfactoriamente.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio.
- Incorporar en la organización el mejoramiento continuo mediante la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos.

- Evitar reclamos, cambios, desperdicios o mala referencia de los productos o servicios por parte del cliente".⁵⁴

b. CALIDAD EN EL SERVICIO

i. DEFINICION

"Es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés".⁵⁵

Puede entenderse que calidad en el servicio es un nivel de excelencia que la empresa ha escogido para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente e implica mejorar continuamente los servicios para que estos se sientan satisfechos.

ii. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

"Existen cuatro razones por las cuales la calidad en el servicio es importante"⁵⁶ . Las que se detallan a continuación:

⁵⁴ Vela Pérez, Guadalupe del Carmen. Diseño de un programa de calidad en el servicio al cliente para la Alcaldía de Nueva San Salvador. Departamento de la Libertad. Mayo 2003. Pág. 32

⁵⁵ Willian B. Martín. Calidad en el Servicio al Cliente Guía para la Excelencia en el servicio. Grupo Editorial Iberoamerica.1992. Pág. 53

⁵⁶ Ministerio de Hacienda .D.G.I.I. Op. Cit. Pág.24

- **Desarrollo de la industria de los servicios**

La calidad en el servicio ha contribuido al desarrollo de la industria, ya que en la actualidad, el sector servicios ha crecido a pasos agigantados generando más empleos en todo el mundo, producto de los cambios y los avances tecnológicos que se dan a día a día.

- **Mayor competencia**

La calidad en el servicio al cliente constituye un arma que le da ventaja competitiva a miles de empresas, lo cual les permite la supervivencia de los negocios a través de la calidad en el servicio.

- **Más conocimiento sobre consumidores**

Hoy tenemos mas conocimientos que nunca acerca de porque los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

- **La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente**

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Eso significa que las empresas no solamente tienen que atraer

nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen.
La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

iii. PRINCIPIOS PARA DAR CALIDAD EN EL SERVICIO

Actualmente se vive en tiempos donde el cambio es constante, enfrentándose diariamente a la necesidad de elegir entre una y otra opción. Es cuando la calidad en el servicio es de trascendencia para mantener y aumentar a los clientes.

Entre los principios para dar calidad en el servicio están⁵⁷:

- Genere la información de equipos "Primero el Usuario"
- Diseñe productos y servicios que cubran las necesidades de los usuarios plenamente y que supere sus expectativas.
- Proporcione facultades de decisión para ofrecer oportunamente el servicio.
- De continuamente al usuario un valor agregado en cada producto o servicio
- Quien da más de lo que espera de él, tarde o temprano recibirá más de lo que espera recibir.
- Mantenga la empatía en el trato a los usuarios, pregúntese ¿Le gustaría ser tratado igual?
- Mantenga una imagen atractiva del personal, producto o instalaciones. Permanezca cerca de los usuarios para responder a sus necesidades, prioridades y expectativas.

⁵⁷ Consultores Administrativos, CONSADE S.A. de C.V. Op. Cit. Pág. 95

- Establezca sistemas y procedimientos ágiles que garanticen la salud de la organización.
- Desarrolle la responsabilidad social del personal, ya que es el recurso más valioso de la institución.
- Tenga siempre presente los factores del éxito institucional.

iv. CUATRO PASOS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Los clientes buscan satisfacer necesidades demandando productos y servicios de calidad. Por ello muchas empresas nacionales e internacionales se han dado cuenta de la importancia del servicio centrado en el cliente, por lo que a continuación se presentan "cuatro pasos que deben realizar las empresas para ofrecer servicios de calidad al cliente.

PASO 1. TRANSMITA UNA ACTITUD POSITIVA MEDIANTE:

- Apariencia: Cabello, limpieza, ropa y accesorios apropiados
- Lenguaje corporal: Sonrisa, mirada, ademanes, postura.
- Sonido de voz: Tono calido y seguro.

PASO 2. IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE:

- Habilidades para escuchar: Escuchar, empatía.
- Averiguar cuando y como desea el cliente ser servido.
- Anticiparse a las necesidades del cliente, observando su lenguaje verbal y la retroalimentación.

PASO 3. SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE MEDIANTE:

- Cumpliendo lo prometido.
- Dándose a entender.
- Utilización de lenguaje apropiado en cada caso y para cada cliente.
- Proporcionado lo que necesita y le es útil.

PASO 4. ASEGURAR QUE UN CLIENTE REGRESE ¿CÓMO?

- Atendiendo con seriedad sus quejas.
- Ir más allá de lo que espera recibir el cliente.
- Atender detalles de poca importancia.
- Mantener una actitud de servicio amable y permanente".⁵⁸

⁵⁸ Ministerio de Hacienda. Dirección de Recursos Humanos. Op. Cit. Pág. 13

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE Y DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque del Departamento de Cuscatlan, la cual se enfocó principalmente a la detección de necesidades de capacitación que los empleados administrativos presentan en las áreas de servicio al cliente, y calidad en el servicio. Asimismo, se efectuó un sondeo de opinión a los usuarios, con el propósito de conocer la percepción de éstos respecto a la forma en que son atendidos al solicitar los servicios que brinda la municipalidad y sobre la satisfacción del servicio recibido.

Para la realización de la investigación se tomo en cuenta los fundamentos teóricos planteados en el capítulo I.

El capítulo inicia con la importancia de la investigación, seguido del planteamiento de los objetivos que se persiguen con la misma, las hipótesis y la descripción de la metodología utilizada. Contiene además, la descripción del diagnóstico de

las necesidades de capacitación de los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el público y del realizado a los usuarios en relación a la prestación de los servicios que brinda la municipalidad. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes producto de la investigación.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de gran importancia; por lo que a través de la realización de un diagnóstico actual de necesidades de capacitación de los empleados que tienen mayor contacto con la población en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio se pretende elaborar un programa de capacitación que permita dotarlos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar la atención y la prestación de los servicios al usuario, lo que contribuirá a satisfacer las necesidades y expectativas de la población y evitar en la medida de lo posible que éstos se lleven una mala impresión de la Administración Municipal vigente, ya que esto le resta credibilidad a su desempeño.

La investigación también es importante porque pretende conocer la percepción y satisfacción de los usuarios en relación a la atención de los servicios brindados por la municipalidad.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Determinar las necesidades de capacitación que los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque presentan en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio, para la elaboración de un programa de capacitación que contribuya al mejoramiento del servicio al cliente.

2. ESPECÍFICOS

- Evaluar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque sobre conocimientos de servicio al cliente y calidad en el servicio para determinar las necesidades de capacitación.
- Conocer mediante la opinión del usuario el grado de atención de los servicios brindados por los empleados de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.
- Identificar las unidades organizativas de la Alcaldía que presentan mayores deficiencias para elaborar las recomendaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios.

C. HIPÓTESIS

1. GENERAL

La determinación de necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio permitirá la elaboración de un programa de capacitación que contribuya al mejoramiento del servicio al cliente.

2. ESPECÍFICAS

- La evaluación de los empleados administrativos de la Alcaldía sobre conocimientos de servicio al cliente y calidad en el servicio, contribuirá a determinar las necesidades de capacitación.
- En la medida en que un mayor número de usuarios opinen que la atención brindada por los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque no es adecuada, mayor será la necesidad de capacitación.
- La identificación de las unidades organizativas de la Alcaldía que presentan mayores deficiencias, permitirá elaborar las recomendaciones orientadas a mejorar la prestación de los servicios.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio lo constituyeron los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque que tienen mayor contacto con el público, quienes se encuentran distribuidos en las siguientes unidades organizativas:

- Despacho municipal
- Subgerencia de Participación Ciudadana
- Subgerencia de Planificación y Desarrollo Urbano
- Subgerencia de Servicio
- Subgerencia Administrativa
- Subgerencia Financiera

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

a. UNIVERSOS Y MUESTRAS

La investigación estuvo conformada por dos universos:

El primer universo lo integró el personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, el cual está constituido por 70 empleados.

El tamaño de la muestra se determinó a través del muestreo por conveniencia, es decir que se tomó en cuenta a los empleados administrativos que tienen mayor contacto con la población,

siendo la muestra de 40 empleados, distribuidos de la siguiente forma:

Subgerencia	Unidad	Numero de Empleados
Despacho Municipal	• Secretaría Municipal	2
Participación Ciudadana	• Participación Ciudadana	3
	• Programas Sociales	2
Planificación y Desarrollo Urbano	• Planificación y Desarrollo Urbano	5
Servicios	• Cementerio, Mercado, Rastro y Tiangué	5
Administrativa	• Recepción	1
	• Registro Familiar	4
	• Biblioteca	2
Financiera	• Reg. Cont. Tributario	4
	• Tesorería	6
	• Cuenta Corriente	3
	• Recuperación de Mora	2
	• Unidad Agropecuaria	1
TOTAL		40

Fuente: Datos proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, en base al Manual de Análisis y Descriptor de Puestos del 2004.

El segundo universo lo constituyeron los 56,694 habitantes de la Ciudad de Cojutepeque, cuyo dato es una proyección para el año 2005, basada en el último censo realizado por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC), en el año de 1992. (Ver Anexo 10)

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Por considerar que la población estudiada es finita y para efectos de obtener un resultado más confiable y concreto, se calculó en base a la fórmula para poblaciones finitas detallada a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de rechazo (1 - P = Q)

N = Tamaño de la población o universo de investigación.

e = Error muestral.

Considerando los siguientes datos se tiene:

N = 56,694

Z = 95% = 1.96 (el valor de Z se trabaja con 1.96 equivalente al 95% de nivel de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal)

P = 0.50

Q = (1-P) = (1-0.50) = 0.50

e = 6% = 0.06

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (56,694)}{(56,694 - 1) (0.06)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (56,694)}{(56,693) (0.06)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{54,448.9176}{204.0948 + 0.9604}$$

$$n = \frac{54,448.9176}{205.0552}$$

n = 265.53 Aproximadamente n = 266 Usuarios

El número de personas que se encuestará será de 266 usuarios.

3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

En la investigación se utilizó el método científico, porque este garantiza la objetividad de la investigación a través de pasos ordenados, procedimientos sistemáticos y técnicas científicas que en conjunto estructuran la forma metodológica.

En la aplicación del método científico se utilizó el análisis y la síntesis, entendida la primera como la descomposición de un todo en sus partes y estudia cada uno de sus elementos separadamente, el cual permitió localizar y desagregar todos los elementos relacionados con el problema, su incidencia u otros aspectos importantes.

La síntesis como operación inversa y complementaria al análisis, permitió reunir las partes de un todo y observar integralmente los diferentes elementos como una unidad, por lo que a través de ella se logró incorporar todos los elementos, características y fenómenos relativos a la problemática estudiada, lo que facilitará la interpretación para formular el programa de capacitación.

b. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el exploratorio, ya que a través de él se descubrió fundamentalmente las deficiencias que presentaban los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, sobre conocimientos teóricos en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio, con la finalidad de determinar las posibles necesidades de capacitación.

c. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la investigación fue necesario del manejo de conceptos teóricos de servicio al cliente y calidad en el servicio, los cuales permitieron profundizar en los conocimientos de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, por lo que se utilizaron las siguientes fuentes de información:

i. PRIMARIA

Esta la constituyó la información proporcionada por los empleados del Despacho Municipal y las unidades organizativas de las subgerencias que tienen mayor contacto con el público; así como también la información que se obtuvo de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

ii. SECUNDARIA

Esta la constituyó la información de tipo bibliográfico, revistas, boletines, seminarios y sitios Web con información relacionada al tema de investigación.

d. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En vista que el diseño de un programa de capacitación requiere de un estudio de necesidades de capacitación (Detección de

Necesidades de Capitación), estableciendo para el caso la aplicación del método puesto persona, en el que se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de la información de los empleados que tienen mayor contacto con el público:

i. LA ENTREVISTA

Esta técnica se aplicó a los empleados administrativos que ocupan cargos de Subgerencia y al personal que labora en cada una de las unidades administrativas de la alcaldía, quienes fueron previamente seleccionadas en base a los que tienen un mayor contacto con el usuario.

ii. LA ENCUESTA

Esta técnica se utilizó en los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, con el fin de obtener información que permitiera determinar el grado de atención y la satisfacción de éstos en relación a los servicios que brinda la municipalidad.

e. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo a las técnicas que se consideraron para llevar a cabo la recolección de la información, los instrumentos utilizados fueron:

i. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA O ESTRUCTURADA

Este instrumento se desarrolló mediante la formulación de preguntas orientadas a obtener respuestas concretas, que permitieron determinar las necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. (Ver Anexo 11)

ii. CUESTIONARIO

Este instrumento se estructuró en base a preguntas abiertas, cerradas y combinación de éstas, con el objetivo de conocer la percepción de los usuarios en relación a la atención que éstos reciben al solicitar servicios en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque y sobre la satisfacción de los mismos. (Ver Anexo 12)

f. PRUEBA PILOTO

Con la finalidad de depurar posibles fallas de redacción, contenido y de verificar si las preguntas de los cuestionarios se encontraban debidamente estructuradas y elaboradas de forma comprensible tanto para los usuarios como para los empleados, se realizó una prueba piloto con los dos instrumentos. Esta prueba se pasó al 10% de la muestra en ambos casos, para realizar las correcciones pertinentes.

g. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enfocó a la detección de necesidades de capacitación sobre conocimientos de servicio al cliente y calidad en el servicio de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, que tienen mayor contacto con el usuario, lo que permitió determinar las deficiencias que éstos tienen en las áreas antes citadas, para reforzarlas a través del programa de capacitación.

Asimismo, se realizó un sondeo de opinión de los usuarios, para conocer la percepción de éstos en relación a la forma en que son atendidos al solicitar los servicios que brinda la Alcaldía y sobre la satisfacción del servicio recibido.

h. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

La información obtenida a través de los diferentes instrumentos, se procesó sistemáticamente por medio de cuadros estadísticos, los cuales se elaboraron en el programa Microsoft Excel, a fin de obtener los porcentajes y gráficos necesarios para facilitar el análisis e interpretación de los resultados. (Ver Anexo 13, tabulación de la entrevista dirigida a los empleados administrativos; y Anexo 14, tabulación de la encuesta dirigida a los usuarios)

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE

El presente apartado contiene los resultados de la detección de necesidades de capacitación que se realizó a 40 empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque a través de una entrevista, conteniendo los siguientes aspectos:

a. INFORMACIÓN GENERAL

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados entrevistados, se obtuvo como resultado que más de la mitad de ellos (63%) son del género femenino y el 37% restante del género masculino; en cuanto a la edad, un número representativo de estos constituido por el 80% oscilan entre las edades de 26 a 40 años.

En relación al nivel de estudio que tienen los entrevistados se constató que el 45% de los empleados son bachilleres y solamente el 30% posee estudios universitarios, un 20% posee educación básica y el restante 5% estudios técnicos; considerando que el nivel de estudio de los empleados es relativamente bajo, debe tomarse muy en cuenta este aspecto al momento de brindarles capacitaciones para que estas sean comprensibles.

Respecto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía, el 50% tiene 3 años, lo que coincide con el tiempo que tienen desempeñando el puesto que ocupan actualmente y con el período del actual gobierno municipal; el restante 50% se encuentra distribuido entre los que tienen de 4 a más de 20 años, esto refleja que no existe estabilidad laboral para la mitad de los empleados entrevistados ya que en cada elección de alcaldes se encuentran sujetos a los cambios de una nueva administración. (Ver Anexo 13, Información General)

b. SERVICIO

Al preguntar entre los empleados administrativos que entienden por la palabra servicio, se obtuvo que un 20% del 100% no pudieron manifestar lo que entendían por la palabra servicio, por tanto se deduce que no tienen una idea clara, o bien, no entienden el significado de la palabra, en cuanto al 80% restante manifestaron una idea aceptable pero muy limitada al respecto. (Ver pregunta 1, Anexo 13)

Un 30% de los empleados entrevistados desconocen la verdadera importancia de la función de los servicios, al analizar las respuestas obtenidas de los 28 empleados restantes (70%) puede apreciarse que existe cierta confusión en lo expresado por 20 de ellos, y solamente 8 respondieron que son importantes porque satisfacen las necesidades de los ciudadanos, lo cual es

aceptable (Ver pregunta 2, tabulación del 70%, Anexo 13). De lo anterior se concluye que la gran mayoría de los empleados entrevistados no conocen exactamente la importancia de la función de los servicios.

A través de las respuestas que los empleados proporcionaron por medio de la entrevista se puede decir que ninguno de éstos conocen las características de los servicios, ya que un 75% explicó no conocerlas y al analizar las respuestas del 25% restante constituido por 10 empleados, 7 de éstos dieron respuestas no relacionadas con la pregunta, a diferencia de 3 empleados que solo mencionaron una de las características. (Ver pregunta 3, tabulación del 25%, Anexo 13)

c. CLIENTE

La gran mayoría de los empleados (85%) dieron una definición de cliente aceptable, contrario al 15% restante que no explicó, por lo que se deduce que este último porcentaje no sabe, o bien, no tiene una idea del significado de cliente. (Ver pregunta 4, Anexo 13)

De la totalidad de empleados entrevistados, solo 1 del 25% constituido por 10 empleados, que respondieron conocer la clasificación de clientes fue capaz de explicar que se clasifican en internos y externos, 9 empleados de este

porcentaje dieron respuestas no relacionadas con la pregunta. El 75% restante de entrevistados manifestaron no conocer dicha clasificación. Lo anterior refleja que el 99% de los empleados no conocen como se clasifican los clientes. (Ver pregunta 5, Anexo 13)

Un 90% de los entrevistados manifestaron no conocer los tipos de clientes, contrario al 10% restante, sin embargo de este último porcentaje ninguno dio respuestas acertadas. Por lo cual se determina que ninguno de los empleados realmente conoce los tipos de clientes. (Ver pregunta 6, tabulación del 10%, Anexo 13)

26 empleados dieron explicaciones adecuadas acerca de lo importantes que son los clientes para las instituciones independientemente si son públicas o privadas (Ver pregunta 7, tabulación del 28%, Anexo 13). Esto refleja que no todos los empleados saben o tienen conciencia de la importancia de éstos.

d. SERVICIO AL CLIENTE

En sentido estrictamente teórico ninguno de los empleados conoce a plenitud lo que es el servicio al cliente. El 28% respondió no saber, el 49% confunden el término con atención y un lugar físico y solamente 9 empleados (23%) mencionaron un concepto bastante general y limitado pero aceptable. (Ver pregunta 8 del Anexo 13)

No todos los empleados saben o tienen conciencia de la importancia del servicio al cliente, ya que al preguntar entre éstos si la conocían se obtuvo que un 60% expresó ideas muy generales al respecto pero aceptables, contrario al 40% restante que reconoció no saber la importancia. (Ver pregunta 9, Anexo 13). Esto indica que se les debe concienciar sobre la importancia que tiene el servicio al cliente.

Ninguno de los empleados entrevistados conoce con exactitud los beneficios de dar un buen servicio al cliente, ya que solo el 60% dio una respuesta parcialmente correcta al mencionar solo un beneficio a diferencia del 40% restante que reconoció no saberlos. (Ver pregunta 10, Anexo 13)

No todos los empleados conocen con exactitud los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente, ya que solo 10 de éstos (25%) acertaron al seleccionar: cortesía, amabilidad y el respeto, el 75% restante dio respuestas parcialmente correctas al seleccionar 2 de los 3, lo cual indica que no conocen a plenitud, o bien, no saben. (Ver pregunta 11, Anexo 13)

Al preguntarles a los empleados si conocían los siete pecados del servicio o factores de queja más frecuentes de los usuarios, se determinó que ninguno de ellos los conoce en realidad. (Ver pregunta 12, Anexo 13)

A través de las respuestas que los empleados proporcionaron por medio de la entrevista se constató que en la Alcaldía no existe un procedimiento para la atención de quejas y reclamos de los usuarios. Por lo cual se deduce la falta de interés de la actual administración municipal en resolver con prontitud las demandas de éstos. (Ver pregunta 13, Anexo 13)

e. CALIDAD EN EL SERVICIO

El concepto o definición de calidad en el servicio no es conocido por la gran mayoría de los empleados entrevistados, ya que se determinó que solo 4 de ellos (10%) definen la calidad en el servicio como la satisfacción del usuario, siendo su respuesta muy limitada pero aceptable, el 53% constituido por 21 empleados no obstante no brindaron una respuesta adecuada, pero se puede decir que tienen una mínima idea de lo que es calidad en el servicio, 15 empleados (37%) reconocieron no saber lo que es calidad en el servicio. (Ver pregunta 15, Anexo 13)

Al preguntar a los empleados entrevistados ¿Cuál es la importancia de brindar calidad en el servicio? Se constató que en su totalidad desconocen la importancia, esto se ve reflejado en sus respuestas, ya que 19 de ellos que constituyen casi el 50% de los entrevistados, reconocieron no saberla, el 50% restante brindó respuestas muy limitadas y poco concretas no reflejando claridad en las mismas. (Ver pregunta 16, Anexo 13)

A través de la entrevista se indagó mediante la consideración de los empleados sobre las condiciones físicas que la Alcaldía debe mejorar para proporcionar servicios de calidad, en la que se obtuvo diversas opiniones, siendo la de mayor coincidencia entre los empleados la referida a que debe actualizarse el equipo de cómputo y el mobiliario de oficina para mejorar el servicio al usuario, seguida de aquellos que opinaron que para tal fin deben mejorarse las condiciones higiénicas de los servicios sanitarios y el ornato de la Alcaldía, siendo éstas las más predominantes, los restantes entrevistados opinaron que debe mejorarse la limpieza en las instalaciones, la distribución de espacios, la iluminación en las áreas de Tesorería, Registro Familiar, Registro y Control Tributario, ampliar y mejorar el área de espera de los usuarios. (Ver pregunta 17, Anexo 13)

f. CAPACITACIÓN

Al indagar entre los empleados administrativos entrevistados, si han recibido capacitación alguna de parte de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, se obtuvo que el 55% constituido por 22 empleados no han recibido ninguna capacitación, a diferencia de 18 empleados (45%) que han sido capacitados. Esto indica que más de la mitad de los empleados no han recibido capacitación alguna de parte de la Alcaldía y que ninguno de ellos ha sido

capacitado en servicio al cliente y calidad en el servicio. (Ver pregunta 18, tabulación del 45%, Anexo 13)

Se constató además que del 45% de los empleados que han recibido capacitación la gran mayoría fue capacitado hace más de un año, es por ello que casi la totalidad de los entrevistados consideran que no es suficiente el interés mostrado por parte de la actual Administración Municipal en brindarles capacitaciones orientadas a mejorar su desempeño. (Ver preguntas 19 y 20, Anexo 13)

Lo anterior pone en evidencia la falta de compromiso o conciencia de parte de la actual Administración Municipal, en capacitar a sus empleados en forma constante y adecuada para mantenerlos actualizados en el desarrollo de sus actividades, lo cual conllevaría a mejorar su desempeño, aumentar el autoestima, hacerlos más productivos y darles seguridad en la realización de sus tareas.

Asimismo, se detectó que las necesidades de capacitación de los empleados se encuentran principalmente, de acuerdo a lo manifestado por éstos en las áreas de computación, atención y servicio al cliente y calidad en el servicio, que son las necesidades de capacitación más representativas y en consecuencia las que requieren prioridad en relación a los demás temas mencionados. (Ver pregunta 21, Anexo 13)

Finalmente más de la mitad de los empleados recomendaron que para mejorar la atención del servicio es necesario capacitar al personal en servicio al cliente y en su área de trabajo, como la actualización del equipo y mobiliario de oficina, encontrándose otras sugerencias menos representativas; pero no menos importantes entre las que están: que en la Alcaldía se realicen reuniones con la finalidad de analizar las necesidades y reclamos de los usuarios para tratar oportunamente las demandas de éstos, mejorar los tiempos de entrega de los servicios, realizar sondeos de opinión por lo menos una vez al año, entre otros. (Ver pregunta 22, Anexo 13)

2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS EN RELACIÓN A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE

a. INFORMACIÓN GENERAL

Según datos obtenidos de la encuesta realizada a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, el género femenino es el que más solicita los servicios de extensión de documentos (Ver pregunta 1, Anexo 14), las edades de los usuarios que más frecuentan la Alcaldía son aquellos que oscilan entre 26 a 30 años (Ver pregunta 2, Anexo 14), de estos los que más visitan la Alcaldía para realizar un determinado trámite en su mayoría lo

hacen cada año, seguido de los que lo hacen de forma mensual y con menor frecuencia los que acuden cada 2 años y trimestralmente (Ver pregunta 3, Anexo 14). Respecto a los trámites más demandados por los usuarios según datos de la pregunta 4 se encuentran: La emisión de partidas de nacimiento, seguido de los pagos de tasas por servicios municipales y los asentamientos de recién nacidos.

b. SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO

De los 266 usuarios encuestados, 52 de ellos manifestaron que tuvieron inconvenientes con los servicios solicitados, siendo los principales problemas los detallados a continuación: 17 errores en registro de cobro de tasa, 12 de los 52 usuarios que solicitaron partidas de nacimiento no se les entregó debido a que no se encontró registro alguno, también se presentaron errores en la extensión de partidas de nacimiento, tales como: fechas de nacimiento y apellidos equivocados, nombres mal escritos. La mala atención por parte de la secretaria fue otro inconveniente expresado por 8 usuarios. Lo anterior evidencia los problemas más comunes que se dan en relación a la prestación de los servicios hacia el usuario, por lo que debe mejorarse la prestación de los servicios y lograr en la medida de lo posible la satisfacción ciudadana (Ver pregunta 5, Anexo 14).

En relación a los tiempos de entrega de los servicios, los datos obtenidos reflejan que los tiempos no son muy breves ya que oscilan entre 15 y 30 minutos (Ver pregunta 6, Anexo 14), por lo que una parte representativa de los usuarios encuestados el 37% manifestó que éstos no son adecuados, en base a esta opinión se puede concluir que el tiempo de entrega de los servicios debe reducirse con la finalidad de brindar un mejor servicio. (Ver pregunta 7, Anexo 14)

El 52% del 100% de los usuarios encuestados manifestaron que los empleados de la Alcaldía no les trataron de forma amable y cortés (Ver pregunta 8, Anexo 14), por tanto se puede concluir que los empleados que tienen mayor contacto con el usuario por lo general y en su mayoría no tratan con amabilidad y cortesía a las personas que acuden a la Alcaldía a realizar un determinado trámite, y como consecuencia éstos calificaron la atención brindada por el personal como regular, lo cual se refleja en la pregunta 9 del Anexo 14, por lo que es necesario y conveniente un cambio de actitud de los empleados para que se mejore el trato a la ciudadanía.

c. SATISFACCIÓN Y RECOMENDACIONES DE LOS USUARIOS

De los 266 usuarios encuestados, el 56% de ellos que representan a más de la mitad de estos, manifestaron insatisfacción por el servicio recibido (Ver pregunta 10, Anexo 14), lo cual refleja

que existe inconformidad en un porcentaje considerable en los usuarios con relación a los servicios que demandan, por lo que debe mejorarse la atención de los servicios y los tiempos de entrega de los trámites, disminuir los errores en los documentos emitidos por las Unidades de Registro Familiar especialmente en trámites de partidas de nacimiento y Unidad de Registro y Control Tributario respecto al pago de impuestos; ya que estos servicios son los que la mayoría de encuestados calificó entre regular, malo, muy malo y necesita mejorarse (Ver pregunta 11, Anexo 14), lo cual indica que dichos servicios no están llenando las expectativas de los usuarios quienes demandan servicios más eficientes y una mejor atención.

En cuanto a las recomendaciones proporcionadas por los usuarios se puede decir que las más representativas son: Trato especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidades, seguido de los que coinciden que la Alcaldía debe realizar 2 sondeos de opinión al año con la finalidad de que se tome en cuenta las necesidades, reclamos y sugerencias de los ciudadanos, en menor porcentaje 18%, recomendaron a la Alcaldía capacitar a los empleados en la atención y servicio al usuario, un 15% de estos que se habilite un buzón de sugerencias, el 14% sugirió que se cree una unidad de atención y servicio al usuario, y tan solo un 8% que se informe a los usuarios a cerca de cualquier cambio municipal.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico realizado se puede concluir que las necesidades de capacitación que presenta el personal administrativo que tiene mayor contacto con el público, se encuentran relacionadas con aspectos de: Servicio al Cliente y Calidad en el Servicio, lo cual se encuentra sustentado en las deficiencias cognoscitivas identificadas casi en la totalidad de los empleados en relación a las áreas antes citadas.
2. A través de la investigación de campo que se realizó a los empleados administrativos de la Alcaldía se constató que al personal no se le brinda capacitaciones de forma periódica orientadas a mejorar su desempeño de manera adecuada y oportuna.
3. La Alcaldía cuenta con equipo de cómputo y mobiliario de oficina insuficiente e inadecuado para el desarrollo de las funciones de los empleados, lo cual obstaculiza proporcionar servicios de calidad a los usuarios.
4. La Alcaldía Municipal de Cojutepeque, no cuenta con un mecanismo para canalizar las quejas o reclamos de los usuarios con relación a la prestación de servicios que brinda dicha

municipalidad, lo cual genera inconformidad en los mismos al no atender sus exigencias de forma oportuna.

5. Se constató a través de la investigación de campo, que existe inconformidad en un porcentaje considerable de usuarios en relación a los servicios que estos demandan, lo cual es producto de los problemas presentados en los servicios solicitados, tiempos de espera no adecuados y del trato de los empleados.
6. Los empleados que tienen mayor contacto con los usuarios por lo general y en su mayoría no tratan con amabilidad y cortesía a las personas que acuden a la Alcaldía a realizar un determinado trámite, esto se refleja en que un porcentaje significativo de usuarios calificó la atención brindada por los empleados de la Alcaldía entre regular, mala, muy mala y necesita mejorar.
7. A través de la información recabada y con base en la opinión de los empleados se detectó que los servicios sanitarios destinados para el uso del público que visita la Alcaldía se encuentran en condiciones antihigiénicas, lo cual representa uno de los principales problemas en las instalaciones de la Municipalidad, que debe mejorar para proporcionar servicios de calidad a sus usuarios.

8. Los principales problemas que se detectaron en los servicios son los relacionados con los documentos emitidos por las Unidades de Registro Familiar, especialmente en trámites de partidas de nacimiento y Unidad de Registro y control Tributario, respecto al pago de impuestos.

2. RECOMENDACIONES

1. Capacitar a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque que tienen mayor contacto con el público en las áreas de Servicio al Cliente y Calidad en el Servicio, en base a un programa de capacitación que desarrolle la temática de las áreas antes citadas para mejorar la atención y los servicios brindados por la Municipalidad.
2. Brindar capacitaciones a los empleados de la Alcaldía por lo menos una vez cada año, acorde a las áreas que estos desempeñan y en base a necesidades de capacitación con el fin de que desarrollen de forma más eficientes sus labores.
3. Se recomienda al Gobierno Municipal de Cojutepeque, adquirir equipo de cómputo actualizado y mobiliario de oficina a fin de generar las condiciones adecuadas, para que los empleados puedan desarrollar de mejor manera sus actividades laborales y

en consecuencia mejorar los servicios que la Municipalidad brinda a los usuarios.

4. Para canalizar las quejas y reclamos de los usuarios en forma adecuada y oportuna se recomienda habilitar una área de atención a reclamaciones, así mismo un procedimiento sencillo, con la finalidad de que la Municipalidad disminuya la inconformidad de los mismos.
5. Es necesario que la Alcaldía Municipal realice por lo menos una vez cada año un sondeo de opinión a través de encuestas para medir la satisfacción, tomar en cuenta las necesidades y sugerencias de los usuario, a su vez detectar los problemas más frecuentes y aquellas unidades administrativas que presenten mayores deficiencias en la prestación de servicios, para tomar las acciones pertinentes. Por otra parte, también es necesario que se disminuya los tiempos de entrega de los servicios en la Municipalidad.
6. Concienciar a los empleados administrativos, a través de la implementación del programa de capacitación, sobre la importancia de brindar amabilidad y cortesía en la atención al usuario, que genere en ellos un cambio de actitud que contribuya a mejorar la atención del servicio al usuario.

7. Es recomendable que la Municipalidad de Cojutepeque, mejore las condiciones higiénicas de los servicios sanitarios destinados para el uso del público, para generar las condiciones higiénicas y adecuadas para los usuarios.

8. Para mejorar el funcionamiento de las Unidades de Registro Familiar y Registro y Control Tributario respecto a los documentos que emiten, es necesario que se actualicen las bases de datos de los contribuyentes y ciudadanos cojutepecanos, y concienciar a los empleados de la importancia del trabajo que desempeñan, ya que éste repercute en los usuarios.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo comprende la propuesta del diseño del programa de capacitación para los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, en ella se detalla cada uno de los elementos que la integran. Para su realización se tomaron en cuenta los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como las conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación de campo, planteadas en el capítulo II.

El programa de capacitación propuesto inicia con la justificación, importancia y objetivos del mismo, así como las políticas o lineamientos que lo han de regir, los requisitos que deberá reunir el facilitador o capacitador a ser contratado, los métodos y medios de enseñanza a utilizar en la capacitación, la descripción del programa, el contenido de cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático; posteriormente se

detalla la calendarización, el cómputo de gastos necesarios para realizar las actividades de capacitación y por último la forma de evaluación y seguimiento que deberá darse al programa.

La propuesta tiene como objetivo final brindar a la Alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro. El éxito de ésta dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la municipalidad, la asignación de recursos y la disponibilidad de los empleados. Con ella se pretende incrementar la eficiencia, elevar la moral de la fuerza de trabajo, mejorar los servicios y calidad de trabajo de los empleados; así como la imagen de la municipalidad ante los empleados y los usuarios.

A. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

De la investigación realizada se puede determinar que los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque presentan deficiencias cognitivas en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio, lo cual se ve reflejado en gran parte en la insatisfacción de los usuarios sobre la prestación de los servicios que brinda la Municipalidad. Por tal razón el presente programa de

capacitación constituye una guía orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano los cambios de conducta requeridos para mejorar su desempeño en relación a la atención en el servicio que proporciona a sus usuarios, con el fin de satisfacer sus expectativas.

2. IMPORTANCIA

El programa de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente se ha elaborado en base a necesidades de capacitación de los empleados administrativos y problemas detectados en la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que brinda la Municipalidad. Por tanto, la importancia de dicho programa radica en que constituye una herramienta administrativa fundamental para la gestión municipal, cuyo propósito es preparar y proporcionar a los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el público, los conocimientos que desarrollen en ellos habilidades y modifiquen actitudes, orientadas a mejorar el desempeño de sus actividades laborales y brindar un mejor servicio al usuario.

3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

a. GENERAL

Proporcionar una guía temática que permita suplir las necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, en las áreas de servicio al cliente y calidad en el servicio, para que éstos desarrollen todas sus potencialidades en bien de ellos mismos y de la Municipalidad.

b. ESPECÍFICOS

- Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente.
- Concienciar a los empleados acerca de la importancia que tiene la satisfacción del usuario en relación a los servicios y que al final del módulo comprendan que éstos, son las personas más importantes para la Municipalidad.
- Brindar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre la calidad en el servicio al cliente, para que al término de la capacitación se encuentren aptos para aplicarlos

en sus labores cotidianas con el objeto de alcanzar la excelencia en el servicio.

4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

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

- El Subgerente Administrativo y el Facilitador serán las personas encargados de coordinar, implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para los empleados administrativos.
- La Alcaldía Municipal deberá desarrollar el contenido de los módulos de capacitación en sesiones sabatinas de 4 horas clase, para que estas no interrumpan las actividades en días laborales.
- En cada sesión sabatina se deberá dar 20 minutos para receso y refrigerio e igual lapso de tiempo para comentarios, preguntas y respuestas al final de cada sesión.

- Para supervisar el cumplimiento del desarrollo del programa, se tendrá en cada sesión un representante de las unidades que se encuentran en capacitación.
- La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los participantes que se encuentren en el proceso de capacitación. Siendo el Subgerente Administrativo el que deberá asegurar el cumplimiento a este punto.
- El material de apoyo didáctico, deberá entregarse a cada uno de los participantes al inicio de cada módulo.
- El local que proporcione la Alcaldía Municipal de Cojutepeque en sus instalaciones para el desarrollo del programa de capacitación, deberá reunir las condiciones adecuadas para la realización del mismo, como: Iluminación, accesibilidad, ventilación y espacio acorde al número de participantes y condiciones adecuadas en los servicios sanitarios.
- Luego de finalizado cada módulo de capacitación, éste deberá ser evaluado a fin de medir en los participantes el grado de asimilación y entendimiento, así como el dominio de los temas.
- La Subgerencia Administrativa deberá dar seguimiento a los grupos capacitados para conocer el nivel de desempeño de los mismos.

- El instructor o facilitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
- La Alcaldía deberá mantener un programa de capacitación constante para el mejoramiento del servicio al cliente, con el propósito de proporcionar a los empleados la oportunidad de desarrollar su capacidad, a fin de que alcancen las normas de rendimiento que establezca la municipalidad.
- Los Gerentes y Subgerentes deberán realizar una reunión cada año, orientada a detectar necesidades de capacitación de los empleados a fin de determinar aquellas áreas que necesitan reforzar.

5. PERFIL DEL FACILITADOR

Para garantizar que la metodología de enseñanza planteada y los contenidos del programa de capacitación sean desarrollados adecuadamente, se requiere que la persona que ejerza el rol de facilitador posea algunas características particulares, que permitan un desarrollo coherente con la actividad que se va a desarrollar.

A continuación se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a facilitadores.

a. REQUISITOS

Edad : Mínimo 30 años

Género : Masculino o femenino

Lugar de Residencia: Preferiblemente que resida en la ciudad de Cojutepeque o zonas aledañas

Educación Formal Necesaria : Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o carreras a fines.

Experiencia Laboral: 2 Años mínimo comprobables como facilitador de programas de capacitación.

Conocimientos Necesarios : Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

Manejo de equipo audiovisual

Amplio conocimiento en el servicio al cliente y calidad en el servicio.

Habilidades : Excelentes relaciones interpersonales, capacidad para hablar en público, excelente expresión oral y escrita, manejo de grupos y solución de conflictos, saber comunicar y redactar informes.

Características : Objetivo, paciente, respetuoso, puntual,
Actitudinales responsable, ordenado, buena presentación
dinámico, creativo, deseo de superación
sociable, amable, saber escuchar, ético,
mentalidad abierta y disciplinado.

b. FUNCIONES

Los facilitadores tendrán bajo su responsabilidad la realización de las siguientes funciones:

- Elaborar el material a ser utilizado en el desarrollo de este programa de capacitación y presentarlo a la Sub-Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque para su reproducción y distribución.
- Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.
- Cooperar con la Subgerencia Administrativa de la Alcaldía en la coordinación del programa de capacitación.
- Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación según sea necesario.
- Asistir a reuniones con el Sub-Gerente Administrativo en las fechas y frecuencias que este determine, para elaborar planes de trabajo y/o análisis de los eventos realizados.

- Elaborar reportes de las actividades de evaluación y seguimiento del presente programa de capacitación.
- Otras funciones que determine el Sub-Gerente Administrativo.

6. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA

Los métodos de enseñanza a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr los objetivos formulados en el programa de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del programa, se consideraron los siguientes aspectos:

- Tema del curso/seminario
- Objetivos del curso/seminario
- Contenido del programa de capacitación
- Número de participantes
- Grado de participación que se espera de los participantes
- Tiempo disponible
- Disponibilidad de Recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Clases expositivas:

Este método se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante.

- Participación grupal:

Son clases que consisten en la combinación de la participación de los capacitadores y las personas que se encuentran en capacitación, es decir clases expositivas participativas.

- Desarrollo de casos prácticos:

Consiste en abordar casos prácticos dentro de la temática a desarrollar, para demostrar sus soluciones a fin de inducir al capacitando a la práctica de aprender-haciendo.

- Textos programados:

Son textos diseñados para ir guiando al capacitando de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, este método tiene la característica de ser bastante sencillo en su instructoría, ya que se compone de porciones breves de información, seguida de preguntas cortas y de fácil respuesta.

En cuanto a los medios de enseñanza, éstos son elementos materiales e instrumentos que se utilizan como apoyo a los métodos con el objeto de estimular las actividades de los participantes.

En la selección de medios de enseñanza de cualquier programa de capacitación que se diseñe, deben considerarse los siguientes criterios:

- El conocimiento y dominio técnico didáctico del medio que vamos a utilizar.
- El medio debe ayudar a conseguir el objetivo de aprendizaje.
- El medio debe facilitar la atención y aprendizaje.
- El material debe ser legible y preciso.

Los medios de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Apoyo didáctico:

Son todos los elementos empleados por el capacitador, para facilitar el aprendizaje de los empleados. Por tal razón en la elaboración de las cédulas de contenido temático se han considerado folletos, textos programados, pizarra, plumones, borrador, cartulina, diapositiva; para ser utilizadas durante la capacitación

El medio visual seleccionado para el desarrollo de la capacitación es el video proyector o cañón, con el propósito de evitar el tedio o aburrimiento, y hacer la exposición del facilitador más objetiva.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación se desarrolla en tres módulos o planes didácticos, los que se combinan con estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

a. MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE

Dentro de este módulo se abordarán los aspectos básicos de los Servicios y los clientes, El servicio al cliente, sus Estrategias, Los siete secretos, El triángulo y ciclo del servicio. Además, Los elementos que deben implementarse, Las pautas que distinguen a las organizaciones y La excelencia en el servicio al cliente.

Dicho módulo se desarrollará en 4 sesiones sabatinas, cada una de ellas se realizará en un lapso de 4 horas respectivamente y tendrá una duración de 16 horas en su totalidad (960 minutos).

b. MÓDULO II: SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Este módulo contiene: La importancia del cliente satisfecho, Las características que debe poseer el empleado que tiene mayor contacto con el público y las actitudes que deben cultivar.

Además, contiene aspectos fundamentales que deben aplicarse en relación a la satisfacción del cliente, tales como: Necesidades del cliente, ¿Qué buscan los clientes?, El cliente como invitado, Métodos de conocimiento del cliente, Barreras en la atención, ¿Cómo cuidar a los clientes?, Manejo de quejas e indicadores de satisfacción.

La temática de este módulo se impartirá en 4 sesiones sabatinas, cada una con una duración de 4 horas, haciendo un total de 16 horas clase (960 minutos).

c. MÓDULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

En este módulo se abordan generalidades de La Calidad y sus Interpretaciones, Aspectos teóricos básicos de la calidad en el servicio, Los 4 pasos del servicio de calidad al cliente, El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios, ¿Cómo obtenemos la calidad en el servicios?, Los principales problemas para brindar un servicio de calidad al cliente, finalmente algunas Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente.

El desarrollo del contenido temático se llevará a cabo en 3 sesiones sabatinas, con una duración de 4 horas cada una, por lo que el módulo constará de 12 horas clase en su totalidad (720 minutos).

8. MÓDULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es sumamente importante que los empleados administrativos que tienen mayor contacto con el usuario adquieran los fundamentos teóricos del Servicio al Cliente, para que desarrollen todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la Alcaldía. Los módulos de Servicio al cliente, Satisfacción y Calidad en el Servicio al Cliente, tienen una secuencia y son complementarios con el propósito dotar de conocimientos a los empleados, para que al término de cada módulo puedan aplicarlos en sus actividades laborales mejorando así el servicio al usuario.

Cada módulo contiene el objetivo que persigue, los temas a desarrollar y las unidades administrativas de los empleados al cual va dirigido.

Las cédulas de contenido temático detallan el contenido de cada uno de los temas a impartir, su duración, objetivo, metodología, recursos a utilizar y la sesión sabatina a la que corresponde cada cédula.

A continuación se detalla cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático.

a. MÓDULO I

i. CONTENIDO DEL MÓDULO

NOMBRE DEL MÓDULO: SERVICIO AL CLIENTE	Duración: 16 Horas 960 Minutos
Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente.	
Temario: 1.- Aspectos básicos de los servicios 2.- Aspectos básicos de los clientes 3.- Servicio al cliente 4.- Estrategia de servicio al cliente 5.- Los 7 secretos de servicio al cliente 6.- El triángulo del servicio al cliente 7.- El ciclo del servicio 8.- El servicio al cliente es responsabilidad de todos 9.- Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente 10.- Orientación al cliente 11.- Pautas del servicio al cliente que distinguen a las organizaciones 12.- Excelencia en el servicio al cliente	
Dirigido a los empleados administrativos de las siguientes unidades: Participación Ciudadana, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios (Cementerio, Mercado, Rastro y Tiangué), Administrativa (Recepción, Registro Familiar, Biblioteca), Financiera (Registro y Control Tributario, Tesorería, Cuenta Corriente, Recuperación de Mora, Unidad Agropecuaria).	

ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

1er sábado

MÓDULO I : SERVICIO AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
20´	Presentación	Generar confianza entre el facilitador y capacitandos	Activa participativa	Plumones Pizarra
20´	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y la metodología.	Expositiva	Plumones Pizarra Material didáctico para los Empleados
80´	Aspectos básicos de los servicios 1) Definición de servicio 2) Ejemplo de servicio 3) Importancia de los servicios 4) Particularidad de los servicios 5) Clasificación de los servicios	Brindar los fundamentos teóricos básicos sobre los servicios.	Expositiva Activa participativa	Plumones Pizarra Laptop Video proyector
20´	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
20´	Discusión grupal sobre ¿Quiénes son los clientes?	Indagar si los empleados reconocen a sus compañeros como clientes	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Hojas en blanco
60´	Aspectos básicos de los clientes 1) Definición de clientes 2) Importancia de los clientes 3) Clasificación de los clientes 4) Tipos de clientes y sus características	Proporcionar los fundamentos teóricos básicos sobre los clientes.	Expositiva Activa participativa	Plumones Pizarra Laptop Video proyector
20´	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes y dudas de los participantes para solventarlos en el transcurso del módulo.	Activa participativa	Plumones Pizarra

Cédula de Contenido Temático

2do sábado

MÓDULO I : SERVICIO AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
120'	Servicio al cliente 1) Definición 2) Importancia 3) Objetivos 4) Beneficios 5) 2 Elementos básicos en el servicio al cliente 5.1) La comunicación con los demás 5.2) Establecer relaciones	Brindar los fundamentos teóricos básicos del servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
50'	Estrategia del servicio al cliente 1) Definición de estrategia de servicio 2) Criterios que debe cumplir una estrategia efectiva 2.1) No es trivial 2.2) Debe ofrecer un beneficio que tenga importancia para el cliente 2.3) Debe de diferenciar a la institución de las demás. 2.4) Debe ser simple, fácil de expresar y fácil de explicar 3) Beneficios	Proporcionar a los participantes aspectos básicos a cerca de las estrategias del servicio al cliente para que sean capaces de implementarlas	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
30'	Los 7 secretos del servicio al cliente 1) Conocer a los clientes 2) Crear valor a los clientes 3) Medidas para mejorar las prestaciones 4) Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes 5) Fidelizar a los clientes 6) Los empleados realizan un gran servicio 7) La rueda de la fortuna de la gestión de los servicios	Que los participantes conozcan los siete secretos del servicio al cliente y su importancia	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer dudas de los participantes para tratar de solventarlas	Activa participativa	Pizarra Plumones

Cédula de Contenido Temático

3er sábado

MÓDULO I : SERVICIO AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
40'	El triángulo del servicio al cliente 1) Definición. 2) Explicación	Definir y comprender el triángulo del servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
60'	El ciclo del servicio 1) Definición 2) Explicación 3) Momentos de la verdad 3.1) Definición 3.2) Tipos de momento de la verdad 3.2.1) Momentos estelares 3.2.2) Momentos amargos	Conocer los pasos y contenido del ciclo del servicio	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Caso práctico de los momentos de la verdad	Desarrollar un caso de expresión y sentido de los momentos de la verdad	Estudio de casos	Pizarra Plumones Material Didáctico para los Empleados
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
40'	El Servicio al cliente es responsabilidad de todos 1) Responsabilidad de todos los miembros de la institución 2) El servicio es entregar, instruir al personal 3) ¿Qué implica el servicio al cliente?	Dar a conocer la importancia y responsabilidad de tienen los participantes en el servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
40'	Elementos que deben de implementarse en el servicio al cliente 1) La cortesía 2) La amabilidad 3) El respeto 4) Anticiparse a las necesidades del cliente	Que el participante conozca e identifique los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes para complementar se aprendizaje	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones

Cédula de Contenido Temático

4to sábado

MÓDULO I : SERVICIO AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
40'	Orientación al cliente El servicio como una actitud y sus emociones 1) La cólera 2) La culpabilidad 3) la ansiedad 4) La alegría	Que el participante conozca la orientación al cliente el servicio como una actitud y sus emociones	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
70'	Pautas del servicio al cliente que distinguen a las organizaciones	Que el participante conozca e identifique las pautas del servicio al cliente que distinguen a las organizaciones	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
50'	Excelencia en el servicio al cliente Aspectos importantes que un empleado debe poseer para lograr la excelencia en el servicio 1) Amplia información del servicio al cliente 2) Amplia experiencia en el trato con toda clase de clientes 3) Amplia vocación de servicio al cliente 4) Alto nivel de inteligencia emocional	Brindar los conocimientos necesario para obtener la excelencia en el servicio al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
30'	Caso práctico y discusión	Desarrollar un caso para que los capacitandos pongan en práctica los conocimientos adquiridos	Estudio de Casos	Pizarra Plumones Material de Apoyo
30'	Comentarios, preguntas y respuestas	Complementar el aprendizaje de los capacitandos	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones

b. MÓDULO II

i. CONTENIDO DEL MÓDULO

NONBRE DEL MÓDULO: SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Duración: 16 Horas 960 Minutos
Objetivo: Concienciar a los empleados acerca de la importancia que tiene la satisfacción del usuario en relación a los servicios y que al final del módulo comprendan que éstos son las personas mas importantes para la Municipalidad	
Temario: 1.- Importancia del cliente satisfecho 2.- Características que debe poseer el empleado que tiene contacto con el público. 3.- Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción del cliente. 4.- Necesidades del cliente 5.- ¿Qué buscan los clientes? 6.- El cliente como invitado 7.- Método de conocimiento del cliente 8.- Barreras en la atención al cliente 9.- ¿Cómo cuidar a los clientes? 10.- Manejo de quejas 11.- Indicadores de satisfacción de los clientes	
Dirigido a los empleados administrativos de las siguientes unidades: Participación Ciudadana, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios (Cementerio, Mercado, Rastro y Tiangué), Administrativa (Recepción, Registro Familiar, Biblioteca), Financiera (Registro y Control Tributario, Tesorería, Cuenta Corriente, Recuperación de Mora, Unidad Agropecuaria).	

ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

1er sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
30'	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y la metodología.	Expositiva	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
10'	Importancia del cliente satisfecho	Dar a conocer al empleado la importancia de la satisfacción del usuario	Expositiva	Plumones Pizarra
80'	<p>Características que debe poseer el empleado que tiene contacto con el público</p> <p>A)Expresado en términos de actitudes, servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Preocupación y consideración por los demás 2) Cortesía 3) Integridad 4) Confiabilidad 5) Disposición para ayudar 6) Eficiencia 7) Disponibilidad 8) Facilidad para comunicarse 9) Conocimientos 10) Profesionalismo <p>B) El Profesionalismo es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El que da 2) Quien da lo mejor de si mismo 3) Quien no queda satisfecho, cuando no ha dado lo mejor de su esfuerzo 4) Quien sabe trabajar en grupo, entendiendo como mas importante, el compromiso del equipo que el suyo 5) Quien logra resultados 	Proporcionar a los empleados los conocimientos básicos que deben poseer así como las características y el profesionalismo que deben tener en la atención al usuario.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material de Apoyo
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----

Cédula de Contenido Temático

Continuación 1er Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
50'	<p>Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los clientes</p> <p>1) Mentalidad del cliente es primero 2) Actitud positiva 3) Profesionalismo 4) Orientación hacia las personas 5) Disponibilidad 6) Respuesta personalizada 7) Respeto básico 8) Confiabilidad</p>	<p>Dar a conocer a los empleados las actitudes que deben cultivarse para la satisfacción de los clientes</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material de Apoyo</p>
30'	<p>Caso práctico</p>	<p>Desarrollo de caso aplicado a la satisfacción del cliente.</p>	<p>Estudio de Casos</p>	<p>Pizarra Plumones Material de Apoyo</p>
20'	<p>Comentarios, preguntas y respuestas</p>	<p>Despejar las dudas que tengan los capacitandos respecto a los últimos temas desarrollados en el programa.</p>	<p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones</p>

Cédula de Contenido Temático

2do sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE

TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
120'	<p>Pregunte a sus clientes que desean</p> <p>A) Necesidades del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Necesidades de sentirse bien recibido 2) Necesidades de un servicio puntual 3) Necesidades de sentirse cómodo 4) Necesidades de un servicio ordenado 5) Necesidades de ser comprendido 6) Necesidades de recibir ayuda o asistencia 7) Necesidades de sentirse importante 8) Necesidades de ser apreciado 9) Necesidades de ser reconocido o recordado 10) Necesidades de respeto 11) Necesidades de sentirse perteneciente <p>B) ¿Cómo brindar un buen servicio siempre?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contrate, adiestre y retribuya al personal 2) Recompense los logros del buen servicio al cliente 3) Permanezca cerca de los clientes 4) Trabaje por la mejora continua 	<p>Dar a conocer a los empleados las diferentes necesidades que presentan los usuarios al momento de solicitar un servicio</p>	<p>Expositiva</p> <p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Laptop</p> <p>Video proyector</p> <p>Material de Apoyo</p>
20'	<p>Receso y refrigerio</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>
50'	<p>¿Qué buscan los clientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> A) Una solución adecuada B) Un asesor confiable C) Valor agregado <ol style="list-style-type: none"> 1) Condiciones para incrementar el valor agregado 	<p>Identificar las necesidades y expectativas del cliente, para su satisfacción oportuna.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Laptop</p> <p>Video proyector</p> <p>Material de Apoyo</p>
30'	<p>Actividad grupal</p>	<p>Evaluar el aprendizaje de los capacitandos</p>	<p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p>
20'	<p>Comentarios, preguntas y respuestas</p>	<p>Complementar el aprendizaje de los capacitandos</p>	<p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p>

Cédula de Contenido Temático

3er sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
120'	<p>El cliente como invitado</p> <p>A) 5 Pasos para tratar al cliente como invitado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Déle la bienvenida 2) Llámelo por su nombre si es posible 3) Satisfaga sus necesidades 4) Déle las gracias por haberle visitado 5) Invítelo a regresar <p>B) Caso práctico</p> <p>C) Dinámica de grupo de los 5 pasos para tratar al cliente como invitado.</p>	Que los empleados conozcan los 5 pasos para tratar al cliente como invitado y los pongan en practica	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Video proyector Material didáctico
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
50'	<p>Métodos de conocimiento del cliente (Enfoque práctico)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Encuestas 2) Entrevistas individuales 3) Observación directa 4) Solicite sus comentarios 5) Quejas 6) Reclamos 7) Comentarios del personal 8) Buzón de sugerencias (Antecedentes documentales) 	Que los empleados conozcan los diferentes métodos de conocimiento del cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Video proyector Material didáctico
30'	<p>Barreras en la atención al cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> A) "No lo se" B) "No podemos hacer eso" C) "Nunca diga, tiene que hacer" suena irritante e impositivo 	Dar a conocer las diferentes barreras en la atención al cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material didáctico
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Complementar el aprendizaje de los capacitandos	Activa participativa	Pizarra Plumones

Cédula de Contenido Temático

4to sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE

TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
30'	<p>¿Cómo cuidar a los clientes? Evite los 7 pecados o factores de queja más frecuentes de los clientes</p> <p>A) Apatía B) Desaire C) Frialdad D) Prepotencia E) Robotismo F) Ceñirse al reglamento G) Dar evasivas</p>	<p>Dar a conocer a los capacitandos los factores de queja de los clientes</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector</p>
90'	<p>Manejo de quejas</p> <p>A) Reglas para la atención de quejas</p> <p>1) Escuchar sin interrumpir 2) Mostrar comprensión y preocupación 3) Dar seguimiento en el momento 4) Aprender de sus errores 5) Departamento formal de atención de quejas 6) Seguimiento y análisis de las quejas para identificar tendencias y conflictos 7) Ofrecer una disculpa 8) Llegar a un acuerdo de solución 9) Dar seguimiento en el futuro</p> <p>B) Proceso de una Queja</p> <p>1) Presentación 2) Recepción y documentación 3) Solución inmediata 4) Base de datos 5) Análisis de datos 6) Equipo de mejora continua 7) Modificar el proceso 8) Monitorear el cambio</p>	<p>Dar a conocer a los empleados las reglas y el proceso para el manejo de quejas de los usuarios</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector</p>
20'	<p>Receso y refrigerio</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>

Cédula de Contenido Temático

Continuación 4to Sábado

MÓDULO II : SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos
80'	<p>Indicadores de satisfacción de los clientes</p> <p>A) Clientes externos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Errores en porcentaje 2) Número de quejas 3) Grado de implementación de los resultados de encuestas 4) Número de reconocimientos o cartas de agradecimiento 5) Desempeño en el logro de objetivos de interés para los clientes 6) Imagen general (Percepción de los clientes a través de encuestas) <ol style="list-style-type: none"> 6.1) Tiempo de respuesta 6.2) Accesibilidad al servicio 6.3) Trato personal 6.4) Capacidad y conducta de los empleados 6.5) Comportamiento pro-activo (Anticipar las necesidades) <p>B) Clientes internos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Percepción que tiene el personal en relación a: <ol style="list-style-type: none"> 1.1) Motivación 1.2) Comunicación 1.3) Involucramiento 1.4) Equidad de oportunidades 1.5) Liderazgo 1.6) Oportunidad de capacitación y educación 1.7) Reconocimiento 1.8) Evaluación del desempeño 1.9) Los valores de la organización 2) Satisfacción <ol style="list-style-type: none"> 2.1) Condiciones de empleo 2.2) Salarios y prestaciones 2.3) Relación con sus compañeros y jefes 2.4) Seguridad en el trabajo 2.5) Condiciones de seguridad y higiene 	Que los empleados conozcan los indicadores de satisfacción del cliente	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector Material Didáctico
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Complementar el aprendizaje de los capacitandos	Activa participativa	Pizarra Plumones

c. MÓDULO III

i. CONTENIDO DEL MÓDULO

NOMBRE DEL MÓDULO: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	Duración: 12 Horas 720 Minutos
Objetivo: Brindar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre calidad en el servicio al cliente para que, al término de la capacitación se encuentren aptos para aplicarlos en sus labores cotidianas con el objeto de alcanzar la excelencia en el servicio.	
Temario: 1.- Calidad 2.- Interpretaciones de calidad 3.- Calidad en el servicio 4.- Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente 5.- El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios 6.- ¿Como obtenemos la calidad en el servicio? 7.- Principales problemas para brindar un servicio de calidad al cliente 8.- Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente	
Dirigido a los empleados administrativos de las siguientes unidades: Participación Ciudadana, Planificación y Desarrollo Urbano, Servicios (Cementerio, Mercado, Rastro y Tiangué), Administrativa (Recepción, Registro Familiar, Biblioteca), Financiera (Registro y Control Tributario, Tesorería, Cuenta Corriente, Recuperación de Mora, Unidad Agropecuaria).	

ii. CÉDULAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

1er sábado

MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
30'	Introducción	Dar a conocer objetivos, contenido del programa y la metodología.	Expositiva	Pizarra, Plumones Laptop Video proyector
90'	Calidad 1) Antecedentes 2) Patriarcas de la calidad 2.1) William Edwards Deming 2.2) Philip B. Crosby 2.3) Joseph M. Juran 2.4) Kaoru Ishikawa 3) Definiciones de calidad 4) Importancia de la calidad 5) Objetivos de la calidad	Proporcionar los conocimientos teóricos básicos de la calidad	Expositiva Activa Participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
80'	Interpretaciones de calidad Existen 2 interpretaciones de la calidad 1) Estrecha 1.1) Características o rasgos del producto o servicio 2) Amplia 2.1) La calidad de nosotros como personas 2.1.1) La necesidad del cambio personal 2.1.2) El cambio personal 2.1.3) El valor de la gente que atiende y sirve al cliente 2.2) La calidad para la vida 2.2.1) La calidad personal 2.2.2) La calidad en sus actividades diarias 2.2.3) La calidad en su trabajo 2.2.4) La calidad en su familia 2.2.5) La calidad en su comunidad	Dar a conocer las diferentes interpretaciones de la calidad, para su aplicación laboral.	Expositiva Activa Participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las dudas de los participantes y tratar de solventarlas.	Activa participativa	Plumones Pizarra

Cédula de Contenido Temático

2do sábado

MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RECURSOS
120'	<p>Calidad en el servicio</p> <p>1) Definición</p> <p>2) Importancia de la calidad en el servicio</p> <p>2.1) Desarrollo de la industria de los servicios</p> <p>2.2) Mayor competencia</p> <p>2.3) Mas conocimiento sobre consumidores</p> <p>2.4) La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente</p> <p>3) Principios para dar calidad en el servicio</p> <p>4) Pilares de la calidad en el servicio</p> <p>4.1) Que todos sepan lo que deben lograr en el trabajo</p> <p>4.2) Que todos sean capacitados</p> <p>4.3) Proporcionarle al trabajador lo necesario para su trabajo</p> <p>4.4) Que tengan deseos de hacer un buen trabajo</p>	<p>Que los empleados conozcan los conceptos básicos de la calidad en el servicio y la importancia de su aplicación en la prestación de éstos.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Activa Participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Laptop</p> <p>Video proyector</p>
20'	<p>Receso y refrigerio</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>
60'	<p>4 Pasos del servicio de calidad al cliente</p> <p>Paso 1: Transmite una actitud positiva mediante:</p> <p>1) Su apariencia</p> <p>2) El lenguaje corporal</p> <p>3) El sonido de su voz</p> <p>4) El uso del teléfono</p>	<p>Dar a conocer los diferentes pasos que comprenden el servicio de calidad al cliente, para que los participantes lo apliquen en la atención al usuario.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Activa Participativa</p>	<p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Video proyector</p>

MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos
	<p>Paso 2: Identifique las necesidades del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Habilidad para escuchar 2) Averiguar cuando y como desea el cliente ser servido 3) Anticipares a las necesidades del cliente observando se lenguaje verbal y la retroalimentación <p>paso 3: Satisfaga las necesidades del cliente mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cumpliendo lo prometido 2) Dándose a entender 3) Utilización de lenguaje apropiado en cada caso y para cada cliente 4) Proporcionando lo que necesita y le es útil <p>Paso 4: Asegurar que un cliente regrese ¿Cómo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atendiendo con seriedad sus quejas 2) Ir mas allá de lo que espera recibir el cliente 3) Atender detalles de poca importancia 			
20'	El cliente y su significado dentro de un marco de calidad en los servicios	Dar a conocer a los capacitandos el significado del cliente dentro de un marco de calidad en los servicios.	Expositiva Activa Participativa	Pizarra Plumones Laptop Video proyector
20'	Comentarios, preguntas y respuestas	Solventar las dudas para complementar el aprendizaje de los participantes.	Activa participativa	Pizarra Plumones

Cédula de Contenido Temático

3er sábado

MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos
30'	<p>¿Cómo obtenemos calidad en el servicio?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas 2) Produciendo los servicios y/o productos requeridos 3) Definiendo mejoras de calidad 4) Creando un ambiente de reto y reconocimiento 	<p>Dar a conocer la metodología utilizada para obtener la calidad en el servicio</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector</p>
20'	<p>Principales problemas para brindar un servicio de calidad al cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de habilidad para integrar equipos de trabajo 2) No se aprovecha, ni se irradia la sinergia o energía de equipo 3) La falta de habilidad, no permite dirigir esfuerzos hacia el logro de la armonía dentro de la institución 4) Actitudes generalizadas de indiferencia o neutralidad para responder al cliente 	<p>Dar a conocer los diferentes problemas que se presentan y que son necesarios superar para brindar un servicio de calidad.</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector</p>
30'	<p>Discusión y caso práctico</p>	<p>Evaluar los conocimientos adquiridos de los participantes</p>	<p>Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Material Didáctico</p>
40'	<p>Recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sorprendamos al cliente con algo no previsto 2) Piense como un cliente 3) Ponga al cliente Primero 4) Ningún cliente es igual a otro 5) El encuentro con el cliente debe ser especial 	<p>Proporcionar las recomendaciones para reforzar la atención, servicio y cortesía al cliente</p>	<p>Expositiva Activa Participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Laptop Video proyector</p>
20'	<p>Receso y refrigerio</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>
100'	<p>Clausura</p>	<p>Entrega de diplomas a los participantes</p>	<p>Discurso y palabras de agradecimiento</p>	<p>Diplomas</p>

10. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La estimación de las erogaciones necesarias para un período futuro, en el que se realicen las actividades de capacitación, es decir, la elaboración del presupuesto; es sumamente importante para lograr un adecuado control de la asignación de los recursos que se utilizarán en la ejecución del mismo.

El presupuesto total del programa de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los costos de cada módulo, como son: material didáctico, contratación de servicio externo de capacitación, refrigerio y un porcentaje del 5% como margen de imprevisto para cualquier eventualidad, para ello se ha tomado en cuenta el número de participantes y la duración en horas de las sesiones de cada módulo.

Para desarrollar el contenido de cada módulo es conveniente que la Alcaldía Municipal de Cojutepeque se auxilie de una institución que brinde servicios externos de capacitación, especializada en las áreas a desarrollar, por lo que se ha considerado el costo de USD \$ 25.00 hora clase proporcionado por la empresa CONSULTORIA, S.A. DE C.V., ya que es una institución que se especializa en impartir capacitaciones en servicio al cliente y calidad en el servicio, además proporciona asesoría y facilitadores para eventos de capacitación.

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

MÓDULO	NÚMERO DE HORAS CLASE	COSTO HORA CLASE	TOTAL
I	16	\$ 25	\$ 400
II	16	\$ 25	\$ 400
III	12	\$ 25	\$ 300

Los costos del refrigerio se han estimado en \$1 por persona e incluirá agua, café, pan y 2 pupusas. Para la estimación de este costo se han tomado en cuenta a los 40 capacitandos, al facilitador y al coordinador. A continuación se detalla el costo por cada módulo:

MÓDULO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TOTAL SESIONES	COSTO REFRIGERIO	TOTAL REFRIGERIO
I	42	4	\$ 1	\$ 168
II	42	4	\$ 1	\$ 168
III	42	3	\$ 1	\$ 126

Debido a que la Alcaldía Municipal de Cojutepeque cuenta con instalaciones adecuadas y el equipo audiovisual apropiado, estos costos no se han considerado en la elaboración del presupuesto del programa de capacitación.

El presupuesto de material didáctico incluirá: plumones, libretas, lápices, y el material de apoyo, tanto para el facilitador como para los capacitandos, a continuación se detalla el costo del material didáctico por módulo:

Material	Total cantidad	Precio unitario	Módulo en que se utilizará			Costo por módulo			Total material didáctico
			I	II	III	I	II	III	
Marcadores de agua (Una sola Compra al inicio del módulo I)	4	\$ 0.96	X	X	X	\$ 3.84	\$ -	\$ -	\$ 3.84
Libretas rayadas tamaño carta (Una sola compra al inicio del módulo I)	40	\$ 0.59	X	X	X	\$ 23.60	\$ -	\$ -	\$ 23.60
Lápiz de grafito (Compra en el módulo I y II)	80	\$ 0.13	X	X	X	\$ 5.20	\$ 5.20	\$ -	\$ 10.40
Texto programado (Material de apoyo)	120	\$ 0.50	X	X	X	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 60.00
Fólderes (Compra en el módulo I, II y III)	120	\$ 0.05	X	X	X	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 6.00
Fastener (Compra en el módulo I, II y III)	120	\$ 0.03	X	X	X	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 3.60
Resmas de papel T/carta b/20 (Una sola compra al inicio del módulo I)	2	\$ 4.00	X	X	X	\$ 8.00	\$ -	\$ -	\$ 8.00
Caja de grapas (Una sola compra al inicio del módulo I)	1	\$ 1.50	X	X	X	\$ 1.50	\$ -	\$ -	\$ 1.50
Diplomas	40	\$ 1.50			X	\$ -	\$ -	\$ 60.00	\$ 60.00
TOTAL						\$ 65.34	\$ 28.40	\$ 83.20	\$ 176.94

Fuente: Precios proporcionados por Librería Aranda, al mes de Octubre de 2005

a. PRESUPUESTO POR MÓDULOS

A continuación se detalla el presupuesto por cada módulo

Módulo	No de Participantes	No de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Material Didáctico	Costos de Refrigerios	Subtotal	Imprevistos 5%	Total Módulo
I	40	4	\$ 400.00	\$ 65.00	\$ 168.00	\$ 633.00	\$ 32.00	\$ 665.00

Módulo	No de Participantes	No de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Material Didáctico	Costos de Refrigerios	Subtotal	Imprevistos 5%	Total Módulo
II	40	4	\$ 400.00	\$ 28.00	\$ 168.00	\$ 596.00	\$ 30.00	\$ 626.00

Módulo	No de Participantes	No de Sesiones	Costo de Contratación de Servicio Externo	Material Didáctico	Costos de Refrigerios	Subtotal	Imprevistos 5%	Total Módulo
III	40	3	\$ 300.00	\$ 83.00	\$ 126.00	\$ 509.00	\$ 25.00	\$ 534.00

Los costos de material didáctico en cada módulo se redondearon así como la cantidad asignada a imprevistos.

b. PRESUPUESTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MÓDULO	COSTO DE CONTRATACION DE SERVICIO EXTERNO	TOTAL MATERIAL DIDÁCTICO	TOTAL REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTOS 5%	PRESUPUESTO TOTAL
I SERVICIO AL CLIENTE	\$ 400.00	\$ 65.00	\$ 168.00	\$ 633.00	\$ 32.00	\$ 665.00
II SATISFACCIÓN AL CLIENTE	\$ 400.00	\$ 28.00	\$ 168.00	\$ 596.00	\$ 30.00	\$ 626.00
III CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	\$ 300.00	\$ 83.00	\$ 126.00	\$ 509.00	\$ 25.00	\$ 534.00
TOTAL	\$ 1,100.00	\$ 176.00	\$ 462.00	\$ 1,738.00	\$ 87.00	\$ 1,825.00

El presente presupuesto ha sido elaborado con costos actuales de Septiembre de 2005, por lo que se recomienda a la Alcaldía Municipal de Cojutepeque actualizarlos, cuando ellos consideren conveniente implementar el programa de capacitación, ya que estos cambian con el tiempo.

11. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

a. EVALUACIÓN

La evaluación permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del programa de capacitación, en caso de no lograrse deben tomarse las medidas correctivas necesarias para corregir dichas situaciones, por tal razón la evaluación es muy importante en el desarrollo del programa de capacitación.

Para determinar la eficiencia de la capacitación impartida en cada uno de los módulos, se propone realizar una evaluación la cual será aplicada tanto al facilitador como a los capacitandos al término de cada módulo.

La evaluación del facilitador estará orientada a conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y a la metodología utilizada por él. Esta evaluación debe ser realizada por el coordinador del programa de capacitación, no siendo el facilitador, para que el capacitando no se sienta presionado o comprometido de ninguna manera por evaluar bien al facilitador, debiendo realizarse en forma anónima para proteger la identidad de los participantes. Para tal efecto le entregará a cada participante una hoja de evaluación al final de cada módulo.

(Ver Anexo 15)

La hoja de evaluación servirá para determinar si el facilitador tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas contenidos en el programa, si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la temática. Asimismo se pretende evaluar otros aspectos como las condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del programa de capacitación.

En cuanto a las actividades de evaluación a los participantes, éstas serán de tipo formativa, es decir, que busquen evaluar y documentar el desempeño de los participantes de manera continua durante el desarrollo de la capacitación; además deberán cumplir con las siguientes funciones fundamentales:

- **Diagnóstica:** Se refiere a comprobar el dominio de lo aprendido, conocimientos, comprensión y aplicación.
- **Motivacional:** La retroalimentación que se da después de cada evaluación, debe hacerse de tal forma que entusiasme y aliente el interés por la superación.

Las actividades de evaluación a los capacitandos se deben orientar a medir el progreso del participante, en cuanto a

determinar si éstos aprendieron y asimilaron aquello que debieron aprender durante el desarrollo de cada módulo para medir la efectividad de la capacitación.

La evaluación del capacitando se realizará a través de un formulario u hoja de evaluación que contenga la observación del desarrollo personal y social, y la aplicación del contenido de los temas impartidos. El facilitador deberá llenar una hoja de evaluación por cada participante. (Ver Anexo 16)

A continuación se da una breve explicación de la observación del desarrollo personal y la aplicación de los temas impartidos:

- Observación del desarrollo personal y social.

En esta parte se recopila información que permita valorar el desempeño y el desarrollo de actitudes, comportamiento, aspectos afectivos y el dominio de manifestaciones del aprendizaje como: Atención, participación, expresión, aportación de criterios o valoraciones personales, razonamiento, entre otros.

- Aplicación del contenido de los temas impartidos.

Esta parte consiste en medir el nivel de aprendizaje y la aplicación del contenido de los temas desarrollados en el módulo. El objetivo de esta evaluación es determinar el grado de aprendizaje de los empleados verificando así, si los conocimientos adquiridos por éstos han sido asimilados

adecuadamente, a su vez permitirá demostrar el cumplimiento de los objetivos y si la metodología empleada fue la adecuada.

Una vez finalizada la evaluación a los participantes, el facilitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más significativos de ésta, con la finalidad de identificar aquellas áreas de estudio que presentaron menor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas. Sobre la base de esta información se tendrá que orientar las actividades futuras de reforzamiento.

Es importante conocer si los resultados finales en respecto de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron, es decir, si se produjeron los cambios de conducta deseados en los empleados, si el número de quejas de los usuarios en relación a los empleados disminuyó, y si la atención en los servicios ha mejorado. Además es necesario medir en los participantes una vez finalizada la capacitación aspectos como eficiencia, amabilidad y cortesía; lo cual se puede realizar por medio de una encuesta de opinión al usuario (Ver Anexo 17). Esta encuesta servirá para medir la efectividad del programa de capacitación, cuya coordinación estará a cargo del Subgerente Administrativo quien designará al personal idóneo para efectuar el trabajo de campo, así como la estrategia que se utilizará en la recolección de información.

Es recomendable que la Alcaldía realice por lo menos una vez cada año una encuesta de satisfacción al usuario, con el propósito de medir el desempeño de los empleados en relación a la atención que brindan al usuario, a fin de que tomen las medidas pertinentes.

b. SEGUIMIENTO

El seguimiento es una actividad interna del programa de capacitación que busca, a través de la recopilación de información post actividad de capacitación (evaluación), verificar la aplicación de los conocimientos a la práctica, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después del curso y en su caso corregir y ajustar el programa.

Para llevar a cabo el seguimiento del programa de capacitación, este deberá auxiliarse de los resultados de la evaluación, con la finalidad de lograr que el programa de capacitación se desarrolle satisfactoriamente y detectar las fallas del mismo, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

El coordinador será el responsable de elaborar un informe de los resultados de las evaluaciones de cada módulo impartido, el que deberá entregar al Gerente Administrativo, con el fin que éste

analice los resultados y se tomen las acciones correctivas pertinentes.

Dicho informe no deberá ser mayor a tres páginas, el cual deberá contener:

- Identificación del evento con su nombre, fecha del evento, personal al que fue dirigido y nombre del facilitador.
- Una breve descripción de los resultados que se obtuvieron de la evaluación de los participantes, así como los comentarios sobre la satisfacción de los mismos, respecto a la capacitación.
- Un breve resumen de la evaluación del capacitador en la que se destaque su desempeño y la metodología utilizada.
- Observaciones o comentarios del coordinador.

Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación puede realizarse durante el desarrollo del programa como después de finalizado el evento.

La efectividad del seguimiento que se hace después del evento dependerá del interés e involucramiento de los jefes inmediatos de los participantes, puesto que son ellos los que conocen a fondo las funciones y los problemas que presentan sus respectivas unidades.

Existen diversas técnicas que pueden emplearse para realizar el seguimiento con un mismo fin, no obstante la más apropiada de acuerdo al diseño del programa de capacitación es la entrevista personal entre el participante, el jefe inmediato y el coordinador del programa, porque crea la posibilidad de analizar situaciones de la organización o actitudes inadecuadas del jefe, que puedan estar obstaculizando la aplicación de los conocimientos que adquirieron los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Albrecht, Kart. La Revolución del Servicio. Colombia. Legis Editores. 1990.

Czinkota, R. Michael y otros. Marketing Internacional. 6ª Edición. México. Editorial Prentice Hall. 2002.

Dessler Gary. Administración de Personal. 7ª Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1994.

Franklin F, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2004.

Kotler, Philip. Marketing, 8ª Edición. México. Editorial Prentice Hall. 2001.

Lyonnet, Patrick. Los Métodos de Calidad Total. Ediciones Díaz Santos. España. 1989.

Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. 2ª Edición corregida y aumentada. México. Editorial Diana. 1994.

Stanton J., William y otros. Fundamentos de Marketing. 10ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Serraf, Guy. Diccionario Metodológico de Mercadotecnia. 2ª Edición. Editorial Trillas. México. 1992.

Willian B. Martín. Calidad en el Servicio al Cliente, Guía para la Excelencia en el servicio. Grupo Editorial Ibero América. 1992.

TESIS

Vela Pérez, Guadalupe del Carmen y otros. Diseño de un Programa de Calidad en el servicio al cliente para la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de La Libertad. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. UES. MAYO DE 2003.

Huezo Córdoba, Ligia Carolina y otros. Plan de Atención y Servicio al Cliente en la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. UCA 2001.

LEYES

Constitución de La República de El Salvador, 1983 Reformada.

Código Municipal. El Salvador 1986.

OTROS DOCUMENTOS

Monografías del Departamento de Cuscatlán. Ministerio de Educación. Red de Bibliotecas Públicas. Concultura. Enero 2005

Monografía del Departamento y sus Municipios Cuscatlán. Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán". Impreso en los Talleres Litográficos del Instituto del mismo nombre. El Salvador, 1997.

Diccionario Geográfico de El Salvador, Tomo I (A-K). Ministerio de Obras Públicas. Impreso en los Talleres Litográficos del Instituto Geográfico Nacional "Ing. Pablo Arnoldo Guzmán. El Salvador, noviembre, 1985.

Láinez, Jorge B. Cojutepeque, Biografía de un Pueblo. Tomo I

Plan Estratégico Institucional 2003-2006 de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos. Alcaldía Municipal de Cojutepeque. 2003-2006.

INSAFORP, Fundamentos para la supervisión y asesoría Metodológica en acciones participativas, San Salvador, El Salvador 2001.

Directorio Municipal El Salvador 2003-2006. Fundación "Dr. Guillermo Manuel Ungo" Corporación de Municipalidades. Imprenta Cografic S.A. de C.V. Enero de 2004.

Curso de Capacitación hacia la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo. Consultores Administrativos, CONSADE. S.A. de C.V. San Salvador, Abril de 1996.

"Calidad en el Servicio al Cliente". Ministerio de Hacienda. Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Capacitación. Julio 2005.

Seminario Taller "Calidad en la Atención y Servicio al Cliente".
Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. San Salvador. 28 de Mayo 1999.

Seminario de excelencia en el servicio al cliente. Leopoldo
Barrionuevo & Asociados. 1995

Fundación Empresarial para el Desarrollo. "En busca de la
excelencia en el servicio al cliente". Octubre de 2001

SITIOS DE INTERNET

www.monografias.com

www.servicioalcliente.com

www.gestiopolis.com

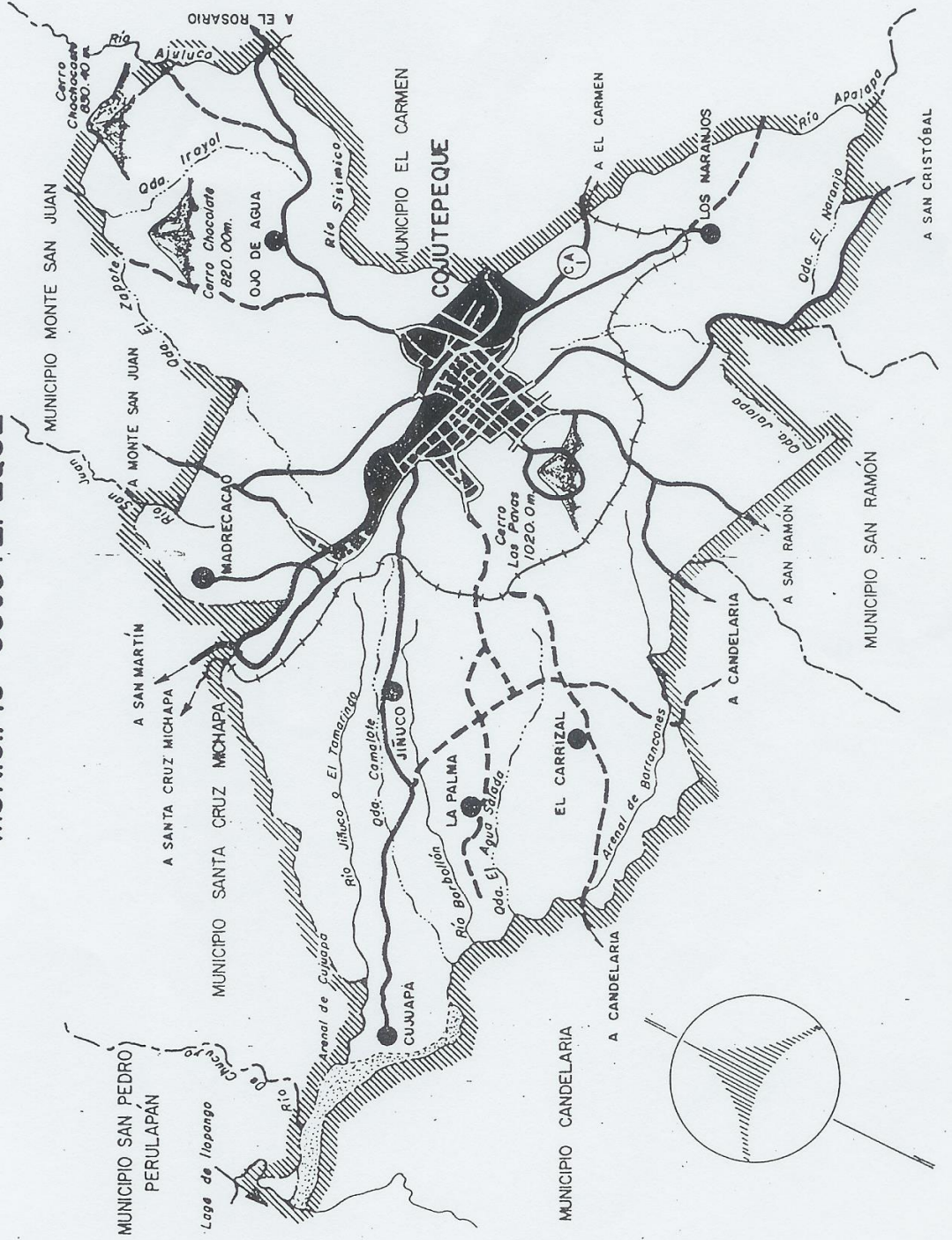
www.derecho.unex.es/biblioteca/diccionario.html#1

ANEXOS

DIVISION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN



MUNICIPIO COJUTEPEQUE



MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL

MUNICIPIO SAN RAMÓN

MUNICIPIO CANDELARIA

MUNICIPIO SAN PEDRO PERULAPAN

Lago de Ilopango

A SANTA CRUZ MICHAPA

A SANTA CRUZ MICHAPA

A SAN MARTÍN

A SAN RAMÓN

A CANDELARIA

A EL CARRIZAL

A EL CARMEN

A EL ROSARIO

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

A SAN CRISTÓBAL

ANEXO 3

CONCEJO MUNICIPAL

Funciones:

- Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión social.
- Legislar aspectos de interés local a través de Acuerdos, Ordenanzas, Reglamentos, etc. Que permitan que el municipio sea habitable y atractivo para la inversión.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, Ordenanzas, Reglamentos etc. Promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria y del quehacer municipal, rindiéndoles cuentas periódicamente.
- Aprobar el presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos; así como las modificaciones, adiciones y reformas al mismo.
- Orientar y apoyar el trabajo efectuado por el nivel ejecutivo de la municipalidad, encargado de llevar a la práctica las decisiones del concejo.
- Asumir una participación más directa en la administración del Gobierno Local, integrando Comisiones Municipales que contribuyan a optimizar el trabajo administrativo y de servicios externos.
- Todas aquellas funciones que el Código Municipal le confiere.

COMISIONES

Funciones:

- Apoyar la Planificación, Organización, Ejecución y Seguimiento de las áreas de trabajo definidas por el Concejo Municipal, colaborando en la investigación y recolección de información para que el Concejo tome las mejores decisiones.
- Elaborar planes de trabajo por comisiones definidas por el Concejo municipal.
- Dar seguimiento a las actividades y metas establecidas en el Plan de Trabajo, colaborando en su ejecución municipal para lograr el mayor impacto posible.
- Asesorar y coordinar en forma inmediata y eficiente con los responsables administrativos.
- Presentar informes escritos y verbales en cada sesión de Concejo acerca de los avances del plan y de todos aquellos aspectos que se le encomendaron, estableciendo los principales obstáculos con el objetivo de lograr la retroalimentación que permita mejorar su implementación.

SINDICATURA

Funciones:

- Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones Municipales.
- Examinar y fiscalizar los egresos Municipales proponiendo al Concejo Municipal medidas preventivas para evitar gastos fuera del marco legal o abusos en el manejo de los recursos del Municipio.
- Proporcionar asesoría oportuna y eficiente al Concejo Municipal y Alcalde Municipal en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y a las instrucciones del Concejo.

- Todas las funciones que se definan en el Código Municipal.

AUDITORIA INTERNA

Funciones:

- Asesorar al Concejo Municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente a la comunidad.
- Efectuar la auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales basados en las leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de Normas y Procedimientos Administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los recursos y garantizar la transparencia de los mismos.
- Evaluar los informes financieros y administrativos preparados dentro de la institución por las unidades administrativas.
- Revisar y evaluar la eficiencia del control interno, de los sistemas de contabilidad y proponer los cambios en éstos.
- Verificar que los activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.

DESPACHO MUNICIPAL

Funciones:

- Llevar a cabo la función administrativa, procurando una rápida toma de decisiones, supervisión, coordinación, y control efectivo de las actividades municipales que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.

- Gestionar conjuntamente con instancias locales ante organismos internacionales como nacionales, fondos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de que la población del municipio disponga de servicios básicos.
- Elaborar en coordinación con los encargados de las distintas dependencias de la municipalidad, el proyecto de presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente, para someterlo a consideración del concejo.
- Autorizar las compras de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Municipalidad y canalizar al Concejo Municipal las que requieran su autorización.
- Dictar las políticas y lineamientos relacionados con el quehacer administrativo de la Alcaldía, a fin de contribuir al buen funcionamiento de las diferentes unidades que integran la estructura organizativa de la misma.
- Todas las que el Código Municipal le delegue

SECRETARÍA MUNICIPAL

Funciones:

- Ejercer la Secretaría del Concejo Municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.
- Tramitar, manejar y archivar toda correspondencia recibida y enviada por el Concejo Municipal.
- Brindar asesoría en materia administrativa y financiera a los miembros del Concejo Municipal y en particular a la Señora Alcaldesa.
- Velar por que se clasifiquen, archiven, ordenen y mantengan en buen estado los informes, leyes, decretos, acuerdos y todo lo relacionado al quehacer municipal.

- Asesorar al Concejo municipal acerca de los aspectos legales que deben cumplirse en asuntos administrativos, presupuestarios y financieros Municipales.
- Representar legalmente a la Municipalidad en todos los aspectos y áreas municipales que afecten a la misma.
- Todas las funciones establecidas en el Código Municipal.

GERENCIA GENERAL

Funciones:

- Ejercer, por delegación del despacho, la gestión administrativa municipal a fin de lograr los objetivos y metas planificadas en el marco de las políticas y lineamientos establecidos por el Concejo y el Despacho Municipal.
- Coordinar y dar seguimiento a la elaboración de planes operativos en el marco de la planificación estratégica.
- Dar seguimiento a la elaboración y ejecución del presupuesto de la municipalidad.
- Coordinar y dar seguimiento al equipo técnico.
- Coordinar y dar seguimiento a las sub gerencias: Administrativa, Financiera, Planificación, Participación Ciudadana y de Servicios.
- Mantener comunicación e informado al Despacho y Concejo Municipal.
- Acompañar y apoyar en los planes de Gestión Municipal.

SUB GERENCIA ADMINISTRATIVA

Funciones:

- Apoyar a la Gerencia General en la toma de decisiones administrativas, utilizando los conocimientos y experiencias de los mandos medios de la Municipalidad, para analizar y deliberar

conjuntamente acerca de la gestión que se lleva a cabo en las diferentes unidades organizativas para lograr los insumos que permitan mayor eficiencia y efectividad.

- Apoyar en el análisis de problemas, que permitan formular recomendaciones en las diferentes áreas administrativas.
- Contribuir en la coordinación de planes, políticas y la implementación de éstos.

SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO

Funciones:

- Formular, ejecutar y monitorear el desarrollo urbano del Municipio, involucrando en el proceso la participación de las comunidades en sus distintos niveles, las diversas instituciones de gobierno y las privadas desde su planificación hasta su ejecución.
- Supervisar y dar seguimiento a los proyectos de Desarrollo Local que ejecute la Municipalidad, desarrollando informes de los avances alcanzados con su correspondiente respaldo legal.

SUB GERENCIA FINANCIERA

Funciones:

- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.
- Registrar todas las transacciones municipales y generar los estados financieros y presupuestarios correspondientes.
- Recaudar a través de la Tesorería, los fondos que se perciben de los servicios y otros, asimismo efectuar los desembolsos correspondientes basados en las autorizaciones correspondientes.

SUB GERENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Funciones:

- Promover la participación ciudadana con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar de la comunidad para su desarrollo social, cultural y económico.
- Proporcionar asesoría técnica y legal a las comunidades para promover su organización.
- Efectuar todas aquellas actividades de Proyección Social que beneficien a las comunidades locales y que impulsen la Participación Ciudadana.
- Ejecutar eficientemente la política de información y comunicación doble vía de la Municipalidad hacia la comunidad y viceversa, manteniéndola permanentemente informada y recibir insumos de los ciudadanos para retroalimentar la Gestión Municipal.
- Establecer y mantener comunicación adecuada y permanente entre la comunidad y la Municipalidad.
- Dar a conocer sistemáticamente a la comunidad los proyectos y programas de impacto social que reflejen la labor desarrollada por la Municipalidad.

SUB GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES

Funciones:

- Monitorear y supervisar la prestación de Servicios Públicos a los ciudadanos para retroalimentar la excelente prestación de los mismos.
- Planificar y controlar el funcionamiento adecuado de los servicios de Mercado, Aseo, Rastro y Tiangué, Cementerio, Parques, Centro Turístico y mantenimiento de Alumbrado Público.
- Colaborar en la atención y respuesta a las quejas presentadas por los ciudadanos.

ANEXO 4

ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE CONCEJO MUNICIPAL PERÍODO 2003-2006

Alcaldesa: Licda. Leticia Cristina Rivas Muñoz

Síndico: Profa. Norma Alicia Aguilar de Espinoza

Regidores Propietarios:

Sr. Leonardo Ábrego Delgado
Lic. Jaime Tarcisio Molina
Dra. Betty Aracely Figueroa Baltodano
Ing. Inés Roberto Martínez Umaña
Sr. Víctor Manuel García
Sr. Luis Antonio Montenegro Barahona
Sr. Mauricio Adalberto Cuéllar
Dra. Perla Hernández

Regidores Suplentes:

Sr. René Tomás Rosales Rodas
Sr. Ernesto Martín Zamora Rivas
Sr. José Guillermo Alfaro Portillo
Sr. Manuel Eduardo Moreno Hernández

ANEXO 5

CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA O CONTENIDO TEMÁTICO

Horas	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos

- **Horas:** Se deberá anotar la duración en horas que cada subtema o actividad tendrá.
- **Contenido:** En esta columna se deberá anotar el contenido temático y cada subtema o actividad a ser desarrollada para cada tema.
- **Objetivo:** En esta columna se deberá anotar el objetivo específico que se persigue con cada subtema o actividad correspondiente a cada tema.
- **Metodología:** En esta columna se deberá anotar la metodología que se recomienda utilizar para el desarrollo de cada tema y subtema.
- **Recursos:** En esta columna se deberá listar los recursos didácticos con que se deben contar para el desarrollo de los temas o subtemas.

ANEXO 6

MÉTODOS PSICOPEDAGÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA

Método	Características	Basado en:
Expositivo	Se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante. El facilitador actúa con el poder que le da tener la información y el participante acepta esa autoridad y adopta una actitud pasiva.	La reacción del participante.
Demostrativo	El participante es formado en la organización misma por el supervisor o jefe inmediato, quien ha sido previamente capacitado para impartir "los conocimientos y destrezas básicos" al participante.	La reacción del participante.
Activos- Participativos	El participante se involucra directamente en el proceso de aprendizaje a través de la investigación personal, el contacto directo con el problema planteado y las experiencias de los miembros del pequeño grupo de trabajo al que pertenece. Existen dos métodos que reúnen esta característica: De Descubrimiento: Se basa en el descubrimiento que hace el participante por si mismo de conocimientos y aptitudes determinadas, guiado por la acción del instructor. Interrogativo o Interactivo: La comunicación participante-facilitador se realiza a través de sucesivas preguntas sobre el contenido teórico y las prácticas realizadas en el aula.	La acción del participante.

ANEXO 7

CÉDULA DE RESPONSABILIDADES

Curso	Instructor	Áreas de Gestión	Responsable Técnico	Fecha de Ejecución

- **Curso:** En esta columna deberá anotarse el nombre del curso al cual se esta refiriendo.
- **Instructor:** En esta columna deberá anotarse el nombre del instructor o facilitador del curso.
- **Área de Gestión:** En esta columna se deberán anotar las áreas de la organización que participan en el curso.
- **Responsable Técnico:** En esta columna se deberá anotar el nombre de la persona que será responsable del equipo técnico (retroproyector, proyector de cañón, sonido, etc.) a ser utilizado durante el curso.
- **Fecha de Ejecución:** En esta columna se deberá anotar la fecha en la que se llevará a cabo el curso.

ANEXO 8

CÉULA DE COSTOS DIRECTOS

CURSOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	HONORARIOS Y MATERIAL DIDACTICO	COSTO ADMINISTRATIVO (LOGÍSTICA)	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE

- **Curso:** en esta columna se deberá anotar el nombre del curso al cual se refiere la cédula.
- **Numero de participantes:** en esta columna deberá anotarse el número de personas participantes en el curso.
- **Honorarios y material didáctico:** en esta columna se deberá anotar el horario de ejecución del curso y el costo del material didáctico utilizado para la realización del evento.
- **Costo administrativo (logística):** en esta columna se detallarán los costos administrativos o de logística, como por ejemplo el alquiler del local, los gastos de refrigerio, el salario del personal que coordina el curso.
- **Costo total:** en esta columna deberá anotarse el costo total (sumados los costos del material didáctico y los costos administrativos) derivados del curso.
- **Costo por participante:** en esta columna deberá anotarse el resultado de dividir los costos totales entre el número de participantes, lo que es igual al costo por participante que ha tenido el curso.

ANEXO 9

PATRIARCAS DE LA CALIDAD

WILLIAM EDWARDS DEMING. (1900-1993)

"Fue un estadístico industrial estadounidense, considerado como el precursor del movimiento mundial de la calidad. Definió las bases del control de la calidad bajo un pensamiento puramente estadístico, estableciendo además el control estadístico del proceso y sobre todo su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración. En 1950 visitó Japón para impartir cursos sobre control estadístico de la calidad y en cuyo honor se instituyó en dicho país el premio a la calidad que lleva su nombre".

Su filosofía se resume en 14 puntos para mejorar la calidad, productividad y la competitividad, los cuales son:

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión, valores y filosofía de la organización. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, la alta dirección y todos.
3. Redefinir el propósito de la inspección masiva, para el mejoramiento de los procesos.
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo, para la mejora continua.
8. Erradicar el miedo, crear confianza y un clima para la innovación.
9. Derribar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos.
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción, dando prioridad a la calidad en el proceso.
12. Derribar las barreras al sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

13. Instituir un programa de educación y entrenamiento.
14. Actuar para lograr la transformación "el camino se hace andando"
(Involucrar a todos).

JOSEPH M. JURAN

"Rumano-norteamericano (nacionalizado estadounidense), nació en Rumania en 1908. Graduado en Ingeniería y abogacía. Después de la II Guerra Mundial trabajó como consultor. Visitó Japón en 1954 para brindar asesoría sobre productividad y desarrollo del control de calidad en dicha nacionalidad.

Su aportación más importante es la trilogía de calidad, reconocida como la Trilogía de Juran, que son los procesos necesarios para la administración de la calidad:

1. Planificación de la calidad.

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Control de calidad.

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad.

3. Mejora de la calidad.

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

Como defensor del control estadístico del proceso, propone diez pasos para la mejoría de la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para el logro de las metas (comités, equipos, reuniones)
4. Brindar capacitación.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas.
7. Brindar reconocimiento.

8. Comunicar los resultados.
9. Mantener los registros.
10. Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía".

PHILLIP B. CROSBY (1926-2001)

"Philip B. Crosby nació en Luheeling, Virginia el dieciocho de julio de 1926 y falleció e agosto del 2001. Comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica, se especializó en áreas administrativas y de la alta dirección, manifestando que a través del recurso humano se logran los objetivos y la productividad de las organizaciones. Es conocido como el creador del concepto (cero defectos), y aprovecha (el día).

Entre las aportaciones de Crosby se tienen los principios absolutos de la calidad, siendo éstos.

1. "La calidad se define como cumplir con los requisitos".

Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes que todo se debe de hacer bien a la primera vez.

- 2."El sistema de calidad es la prevención".

Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.

3. "El estándar de realización es cero defectos".

Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.

4. "La medida de la calidad es el precio del cumplimiento".

KAORU ISHIKAWA (1915-1989)

Kaoru Ishikawa, Ingeniero, Profesor y Consultor Japonés, fue discípulo de Deming y Juran, es el creador del concepto de calidad total. El consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluir el adjetivo "TOTAL" para indicar que los productos o servicios deben ser perfectos.

Dentro de las aportaciones del Dr. Ishikawa están:

- Los círculos de control de calidad.
- El Diagrama de Causa y Efecto (espina de pescado).

Desarrolló una simple clasificación de las herramientas estadísticas de la calidad.

La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos:

1. Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor.
3. El proceso siguiente es el cliente.
4. Respeto a la humanidad.
5. Administración interfuncional.

ANEXO 10

DEPARTAMENTO CUSCATLAN PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TOTAL, POR AÑOS CALENDARIOS, SEGÚN MUNICIPIOS 1995-2010

MUNICIPIOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
DPTO. CUSCATLAN	192,119	194,214	196,414	198,642	200,844	200,951	204,941	206,854
COJUTEPEQUE	48,908	49,731	50,592	51,461	52,313	53,122	53,878	54,594
CANDELARIA	9,947	9,995	10,047	10,099	10,148	10,190	10,225	10,254
EL CARMEN	13,822	14,182	14,556	14,939	15,327	15,714	16,098	16,484
EL ROSARIO	3,954	4,010	4,068	4,127	4,186	4,242	4,296	4,348
MONTE SAN JUAN	8,655	8,700	8,749	8,797	8,844	8,884	8,918	8,947
ORATORIO DE CONCEPCIÓN	2,527	2,531	2,536	2,542	2,547	2,552	2,557	2,562
SAN BARTOLOME PERULAPIA	5,985	6,034	6,086	6,138	6,189	6,236	6,279	6,318
SAN CRISTOBAL	7,693	7,813	7,938	8,064	8,189	8,311	8,428	8,542
SAN JOSE GUAYABAL	10,477	10,495	10,515	10,535	10,556	10,577	10,597	10,619
SAN PEDRO PERULAPAN	27,283	27,316	27,354	27,395	27,433	27,465	27,490	27,513
SAN RAFAEL CEDROS	12,669	12,869	13,077	13,288	13,497	13,701	13,897	14,089
SAN RAMON	4,864	4,891	4,920	4,948	4,976	5,000	5,021	5,039
SANTA CRUZ ANALQUITO	2,397	2,415	2,434	2,452	2,470	2,487	2,502	2,515
SANTA CRUZ MICHAPA	10,726	10,975	11,233	11,496	11,761	12,025	12,285	12,544
SUCHITOTO	16,170	16,205	16,246	16,286	16,322	16,347	16,360	16,364
TENANCINGO	6,042	6,052	6,063	6,075	6,086	6,098	6,110	6,122

MUNICIPIOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DPTO. CUSCATLAN	208,724	210,597	212,501	214,459	216,446	218,433	220,391	222,288
COJUTEPEQUE	55,290	55,985	56,694	57,426	58,162	58,900	59,636	60,365
CANDELARIA	10,280	10,304	10,328	10,354	10,381	10,406	10,428	10,444
EL CARMEN	16,873	17,270	17,678	18,096	18,523	18,957	19,396	19,839
EL ROSARIO	4,399	4,450	4,502	4,555	4,609	4,663	4,716	4,767
MONTE SAN JUAN	8,973	8,997	9,022	9,048	9,075	9,100	9,123	9,141
ORATORIO DE CONCEPCIÓN	2,567	2,572	2,577	2,582	2,586	2,590	2,594	2,596
SAN BARTOLOME PERULAPIA	6,356	6,393	6,430	6,468	6,507	6,545	6,581	6,614
SAN CRISTOBAL	8,655	8,769	8,884	9,001	9,120	9,240	9,358	9,473
SAN JOSE GUAYABAL	10,640	10,660	10,678	10,696	10,715	10,732	10,746	10,754
SAN PEDRO PERULAPAN	27,531	27,546	27,559	27,572	27,587	27,597	27,599	27,587
SAN RAFAEL CEDROS	14,278	14,469	14,662	14,859	15,059	15,260	15,459	15,653
SAN RAMON	5,055	5,071	5,087	5,104	5,120	5,137	5,151	5,163
SANTA CRUZ ANALQUITO	2,528	2,540	2,553	2,566	2,579	2,592	2,604	2,615
SANTA CRUZ MICHAPA	12,804	13,069	13,340	13,617	13,899	14,185	14,473	14,762
SUCHITOTO	16,362	16,357	16,352	16,350	16,348	16,344	16,335	16,318
TENANCINGO	6,133	6,145	6,155	6,165	6,176	6,185	6,192	6,197

Dirección General de Estadística y Censos. DIGESTYC 1996.

ANEXO 11

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



El presente cuestionario tiene por objetivo detectar necesidades de capacitación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, sobre conocimientos de servicio al cliente, calidad en el servicio y otros aspectos relacionados con su trabajo, con el fin de elaborar un programa de capacitación que contribuya a mejorar su desempeño.

De su colaboración y exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio, el cual es realizado únicamente con fines académicos

Lea cuidadosamente y responda según su criterio

I DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Género Masculino Femenino

- Edad:

20-25 años 36-40 años

26-30 años 41-45 años

31-35 años 46-50 años o más

- ¿Nivel de Estudio?

Educación Básica

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

Especifique: _____

- ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

De 1 - 3 años De 12 - 15 años

De 4 - 7 años De 16 - 19 años

De 8 - 11 años De 20 años o más

- ¿A qué unidad organizativa pertenece?

	Subgerencia	Unidad	
<input type="checkbox"/>	Participación Ciudadana	Participación Ciudadana	<input type="checkbox"/>
		Programas Sociales	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Planificación y Desarrollo Urbano	Planificación y Control Urbano	<input type="checkbox"/>
		Administración de Proyectos	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Servicios	Rastro y Tiangué	<input type="checkbox"/>
		Cementerio	<input type="checkbox"/>
		Mercado	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Administrativa	Recepción	<input type="checkbox"/>
		Registro Familiar	<input type="checkbox"/>
		Biblioteca	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Financiera	Registro y Control Tributario	<input type="checkbox"/>
		Cuenta Corriente	<input type="checkbox"/>
		Recuperación de mora	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Otros		

- ¿Cargo que desempeña? _____

- ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar su puesto actual?

0 - 1 año 4 - 5 años

2 - 3 años De 5 a más

DATOS DE CONTENIDO

I SERVICIO

1. ¿Qué entiende por la palabra servicio?

2. ¿Sabe por qué son importantes los servicios?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

Explique: _____

3. ¿Conoce las características de los servicios?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

Menciónelas: _____

II. CLIENTE

4. ¿Que entiende por cliente?

5. ¿Conoce como se clasifican los clientes?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

Menciónelos: _____

6. ¿Conoce los tipos de clientes?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

Menciónelos: _____

7. ¿Sabe por qué son importantes los clientes?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

Explique: _____

III. SERVICIO AL CLIENTE

8. ¿Qué es servicio al cliente?

9. ¿Por qué es importante el servicio al cliente?

10. ¿Cuáles son los beneficios de dar un buen servicio al cliente?

11. ¿Seleccione tres elementos que deben implementarse en el servicio al cliente?

Cortesía Amabilidad Alegría
Vocación Honestidad Respeto

12. ¿Conoce los siete pecados del servicio o factores de queja del usuario?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

13. ¿Existe un procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

Si No (pase a la siguiente pregunta)

IV. CALIDAD EN EL SERVICIO

14. ¿Qué es calidad?

15. ¿Qué es calidad en el servicio?

16. ¿Cuál es la importancia de brindar calidad en el servicio?

17. ¿Cuál de las siguientes condiciones físicas considera que la Alcaldía debe mejorar para proporcionar servicios de calidad?

Limpieza en las instalaciones
Mejores condiciones higiénicas de los servicios sanitarios
Ampliar y mejorar el área de espera
Mejorar la distribución de espacios
Iluminación
Ornato (Cuadros, Plantas, Etc.)
Otros

V. CAPACITACIÓN

18. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía?

Si No (Pase a la pregunta 20)

Mencione las últimas dos: _____

19. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año Hace tres años

Hace dos años Hace cuatro años

Otros, especifique: _____

20. ¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?

Nada Poco Mucho

Muy Poco Suficiente

21. ¿Qué capacitación considera necesaria recibir para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo?

Conocimientos Contables

Conocimientos sobre Finanzas, Presupuesto

Atención y Servicio al Cliente

Calidad en el Servicio

Computación

Técnicas Secretariales (mecanografía, taquigrafía, redacción)

Relaciones Humanas

Manejo y resolución de conflictos

Leyes tributarias, municipales y familiares

Otros especifique: _____

22. ¿Qué recomendaría para que la Alcaldía Municipal mejore la atención del servicio al usuario?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 12



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

La presente encuesta está dirigida a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque con el objetivo de recolectar información referente a la atención de los servicios ofrecidos en la municipalidad.

1. Género.

Masculino Femenino

2. Edad.

De 15 a 20 De 31 a 35 De 46 a 50

De 21 a 25 De 36 a 40 De 51 a 55

De 26 a 30 De 41 a 45 De 56 a más

3. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal para solicitar un determinado servicio?

Diario Cada 3 meses Cada 2 años

Semanal Cada 6 Meses

Mensual Cada año

4. ¿Que trámite realizó?

Pago de tasa por servicios municipales	<input type="checkbox"/>
Pago de impuesto de empresa comercial	<input type="checkbox"/>
Pago de impuesto de empresa de servicio	<input type="checkbox"/>
Partidas de nacimiento	<input type="checkbox"/>
Asentamiento de recién nacido	<input type="checkbox"/>
Certificación de matrimonio	<input type="checkbox"/>
Certificación de divorcio	<input type="checkbox"/>
Certificación de defunción	<input type="checkbox"/>
Certificación de adopción	<input type="checkbox"/>
Certificación de cédula (Para DUI)	<input type="checkbox"/>
Estado de cuenta	<input type="checkbox"/>

Otros _____

5. ¿Se presentó algún problema o inconveniente en el trámite que realizó?

Si ¿Que tipo de problema? _____

No

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

5 Minutos	<input type="checkbox"/>	20 Minutos	<input type="checkbox"/>	2 Horas	<input type="checkbox"/>
10 Minutos	<input type="checkbox"/>	30 Minutos	<input type="checkbox"/>	24 Horas	<input type="checkbox"/>
15 Minutos	<input type="checkbox"/>	1 Hora	<input type="checkbox"/>	48 Horas	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera que el tiempo de espera en realizar su trámite fue adecuado?

Si No

8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?

Si No

9. ¿Como calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?

Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Muy mala	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>

10. ¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?

Si No

11. ¿Como calificaría el servicio que recibió?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorarse	<input type="checkbox"/>

12. De las siguiente opciones ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

- Capacitar a los empleados en servicio al cliente
- Que se cree una unidad de atención y servicio al cliente
- Que se habilite un buzón de sugerencias
- Que se tome en cuenta la opinión del usuario a través de encuestas
- Que se informe a los usuarios sobre cambios municipales
- Que se brinde atención especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidad.

Sugerencias y comentarios.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 13

TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE.

INFORMACIÓN GENERAL

- Género

Objetivo:

Conocer que género predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Tabulación:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	37
Femenino	25	63
Total	40	100

Comentario:

Se puede observar que más de la mitad de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque pertenecen al género femenino (63%), y en menor cantidad 37% son del género masculino.

- Edad

Objetivo:

Conocer el rango de edad en que oscilan los empleados de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Tabulación:

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25	4	10
De 26 a 30	15	37
De 31 a 35	12	30
De 36 a 40	5	13
De 41 a 45	2	5
De 46 a 50	2	5
Total	40	100

Comentario:

De los resultados mas representativos se observa que las edades de un número significativo de empleados oscilan entre 26 a 30 años, en menor cantidad se encuentran los que tienen entre 31 a 35 años y un número inferior de entrevistados entre 36 a 40 años.

- Nivel de estudio

Objetivo:

Conocer el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos entrevistados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Tabulación:

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	8	20
Bachillerato	18	45
Técnico	2	5
Universitario	12	30
Total	40	100

Comentario:

El número más representativo de la totalidad de los entrevistados poseen el grado académico de bachiller, seguido aunque en menor cantidad los que cuentan con estudios universitarios, en menor proporción se encuentran los que poseen educación básica y solo dos tienen estudios técnicos.

- Tiempo de trabajar en la alcaldía.

Objetivo:

Conocer el tiempo que tienen los empleados entrevistados de laborar en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 - 3 años	20	50
4 - 7 años	6	15
8 - 11 años	7	17
12 - 15 años	3	8
16 - 19 años	2	5
20 años a más	2	5
Total	40	100

Comentario:

De la totalidad de los empleados entrevistados, la mitad de ellos tienen entre 1 a 3 años de laborar en la Alcaldía, tiempo que coincide con el período del actual gobierno municipal; el tiempo laboral del restante 50% se encuentra distribuido entre los que tienen de 4 a 11 años de trabajar en la Alcaldía.

Lo anterior refleja que no existe estabilidad laboral para la mitad de los empleados ya que en cada elección de alcaldes, se encuentran sujetos a los cambios de una nueva administración.

- ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar su puesto actual?

Objetivo:

Conocer cuanto tiempo tienen los empleados entrevistados de la Alcaldía Municipal de desempeñar su puesto actual.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 – 3 años	20	50
4 – 7 años	11	27
8 – 11 años	4	13
12 a más años	5	10
Total	40	100

Comentario:

Al indagar sobre el tiempo que tienen los empleados de desempeñar su puesto actual, se observa en la tabulación que el 50% tiene entre 1 a 3 años de desempeñarse en su puesto actual, lo que coincide con el periodo de la administración municipal vigente, un 27% tiene entre 4 a 7 años de no desempeñar otro puesto y el 23% restante posee más de 8 años de ocupar el mismo puesto, esto indica que en la alcaldía no se da la rotación de puestos.

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Qué entiende por la palabra servicio?

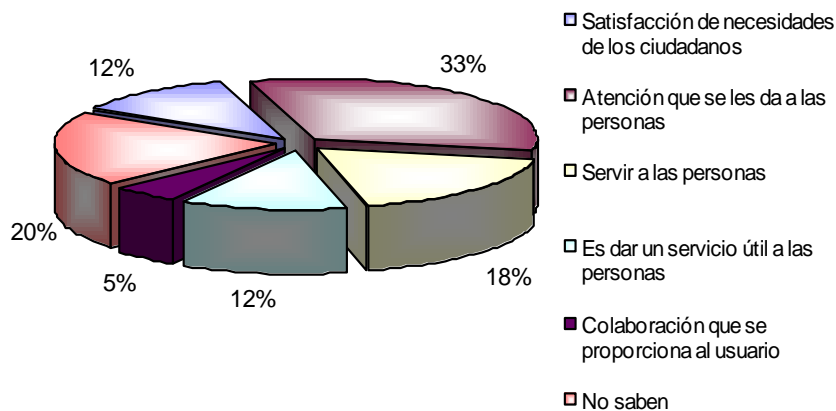
Objetivo:

Conocer si los empleados comprenden el significado de la palabra servicio.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción de necesidades de los ciudadanos	5	12
Atención que se les da a las personas	13	33
Servir a las personas	7	18
Es dar un servicio útil a las personas	5	12
Colaboración que se proporciona al usuario	2	5
No saben	8	20
Total	40	100

¿Que entiende por la palabra servicio?



Comentario:

Se obtuvo que un 20% del 100% no pudieron manifestar lo que entendían por la palabra servicio, por tanto se deduce que no tienen una idea clara, o bien, no entienden el significado de la palabra, en cuanto al 80% restante se puede decir que manifestaron una idea aceptable pero muy limitada al respecto. De lo anterior se deduce que la gran mayoría de los entrevistados tienen una idea de la definición de la palabra servicio, pero no conocen a plenitud su significado.

2. ¿Sabe por qué son importantes los servicios?

Objetivo:

Determinar si los empleados conocen la importancia de los servicios.

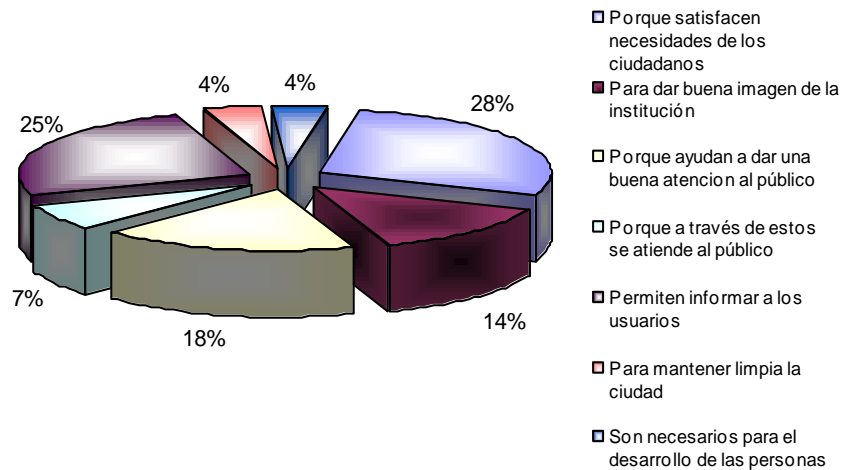
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	70
No	12	30
Total	40	100

Tabulación de respuestas de los 28 empleados que manifestaron saber la importancia de los servicios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Porque satisfacen necesidades de los ciudadanos	8	28
Para dar buena imagen de la institución	4	14
Porque ayudan a dar una buena atención al público	5	18
Porque a través de estos se atiende al público	2	7
Permiten informar a los usuarios	7	25
Para mantener limpia la ciudad	1	4
Son necesarios para el desarrollo de las personas	1	4
Total	28	100

¿Sabe por qué son importantes los servicios?



Comentario:

Del 100% de los entrevistados el 70% manifestó conocer la importancia de los servicios, contrario al 30% que dijo no saber. De las 28 personas (70%) que manifestaron saber la importancia de los servicios, solamente ocho de ellas

(28%) dieron una respuesta aceptable, los 20 empleados restantes (72%) emitieron respuestas no adecuadas; sin embargo tienen una idea de la importancia de éstos. Se puede concluir que la gran mayoría de los empleados entrevistados no conocen exactamente la importancia.

3. ¿Conoce las características de los servicios?

Objetivo:

Indagar si los empleados administrativos de la Alcaldía conocen las características de los servicios.

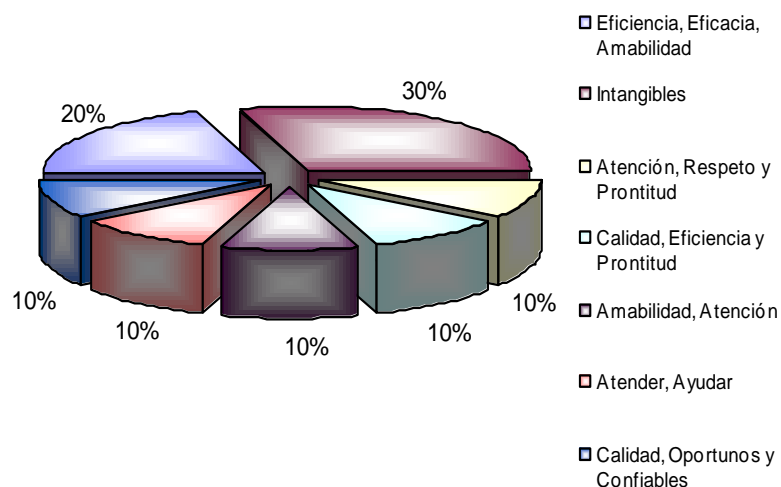
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100

Tabulación de respuestas de los 10 empleados que contestaron conocer las características de los servicios.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia, Eficacia, Amabilidad	2	20
Intangibles	3	30
Atención, Respeto y Prontitud	1	10
Calidad, Eficiencia y Prontitud	1	10
Amabilidad, Atención	1	10
Atender, Ayudar	1	10
Calidad, Oportunos y Confiables	1	10
Totales	10	100

¿Conoce las características de los servicios?



Comentario:

De la totalidad de entrevistados el 75% no conocen las características de los servicios, mientras que el 25% restante respondieron conocerlas, de estas solamente 3 empleados acertaron una característica, contrario a los 7 empleados restantes que emitieron respuestas no relacionadas con la pregunta. Por tanto se concluye que ninguno de los empleados entrevistados conoce en su totalidad las características de los servicios.

4. ¿Qué entiende por cliente?

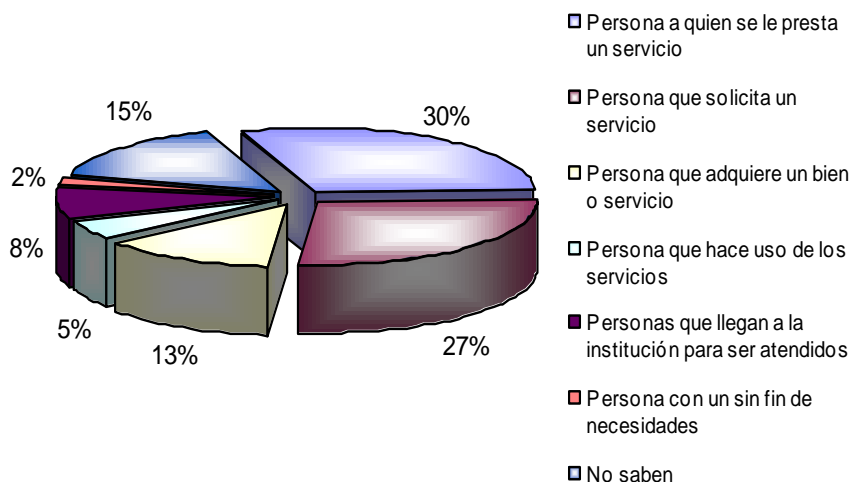
Objetivo:

Determinar que entienden los empleados entrevistados por cliente.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Persona a quien se le presta un servicio	12	30
Persona que solicita un servicio	11	27
Persona que adquiere un bien o servicio	5	13
Persona que hace uso de los servicios	2	5
Personas que llegan a la institución para ser atendidos	3	8
Persona con un sin fin de necesidades	1	2
No saben	6	15
Total	40	100

¿Qué entiende por cliente?



Comentario:

De los 40 empleados entrevistados, 33 de ellos (83%) dieron una definición aceptable de cliente, a diferencia de 6 personas (15%) que no respondieron, por lo que se considera que no tienen idea o no comprenden quien es el cliente, y solamente un empleado (2%) no respondió adecuadamente.

De lo anterior se puede concluir que la gran mayoría de los entrevistados comprenden quien es el cliente.

5. ¿Conoce cómo se clasifican los clientes?

Objetivo:

Indagar si los empleados conocen como se clasifican los clientes.

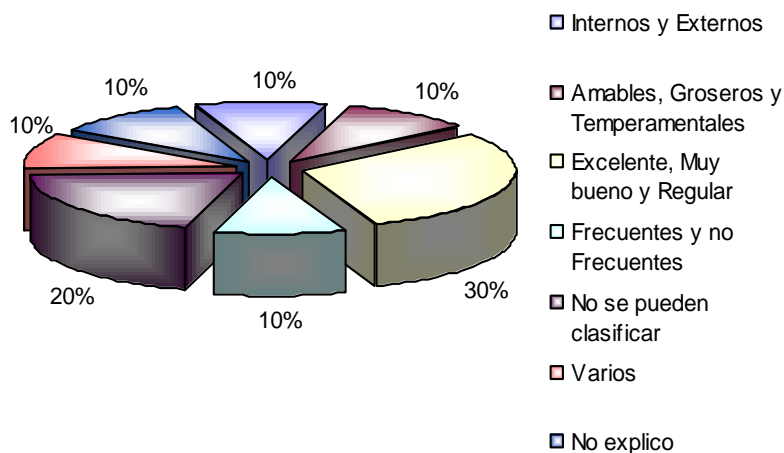
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100

Tabulación de respuestas de los 10 empleados que contestaron conocer como se clasifican los clientes.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Internos y Externos	1	10
Amables, Groseros y Temperamentales	1	10
Excelente, Muy bueno y Regular	3	30
Frecuentes y no Frecuentes	1	10
No se pueden clasificar	2	20
Varios	1	10
No explico	1	10
Total	10	100

¿Conoce como se clasifican los clientes?



Comentario:

El 75% del 100% de los entrevistados contestaron no saber como se clasifican los clientes, contrario al 25% restante que afirmó conocer como se clasifican, de este último porcentaje 9 empleados dieron respuestas no relacionadas con la pregunta y solamente uno respondió de manera correcta. Lo anterior refleja que el 99% de los empleados no conocen como se clasifican los clientes.

6. ¿Conoce los tipos de clientes?

Objetivo:

Indagar si los empleados entrevistados conocen los tipos de clientes.

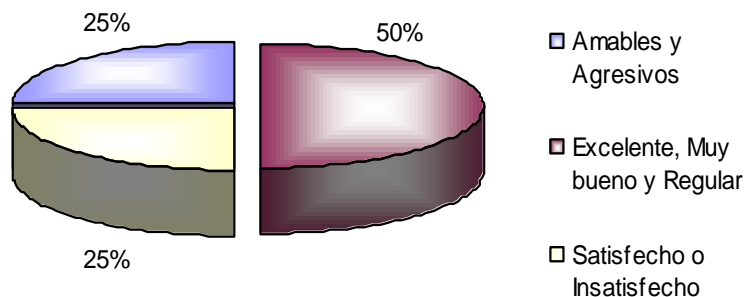
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	10
No	36	90
Total	40	100

Tabulación de respuestas de los 4 empleados que contestaron conocer los tipos de clientes.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Amables y Agresivos	1	25
Excelente, Muy bueno y Regular	2	50
Satisfecho o Insatisfecho	1	25
Total	4	100

¿Conoce los tipos de clientes?



Comentario:

El 90% del 100% de los entrevistados respondieron no conocer los tipos de clientes, contrario al 10% restante que afirmó conocerlos. Este último porcentaje está constituido por 4 empleados quienes dieron respuestas no relacionadas con la pregunta.

De lo anterior se puede concluir que ninguno de los empleados entrevistados conoce los tipos de clientes.

7. ¿Sabe por qué son importantes los clientes?

Objetivo:

Indagar si los empleados conocen la importancia de los clientes.

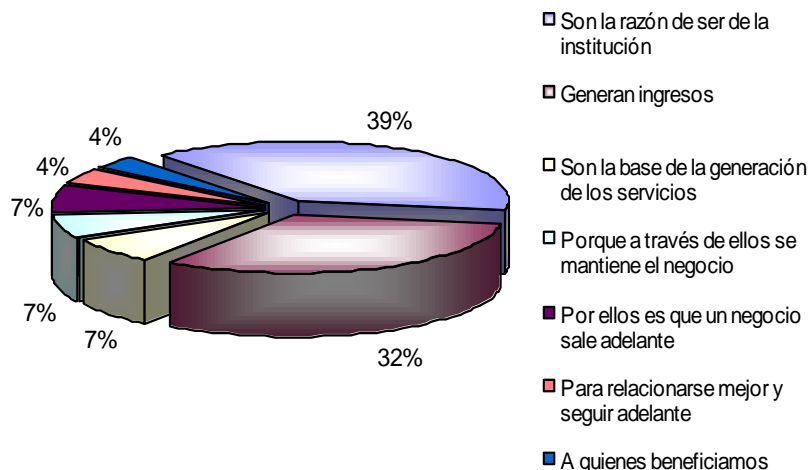
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	70
No	12	30
Total	40	100

Tabulación de respuestas de los 28 empleados que contestaron conocer la importancia de los clientes.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Son la razón de ser de la institución	11	39
Generan ingresos	9	32
Son la base de la generación de los servicios	2	7
Porque a través de ellos se mantiene el negocio	2	7
Por ellos es que un negocio sale adelante	2	7
Para relacionarse mejor y seguir adelante	1	4
A quienes beneficiamos	1	4
Total	28	100

¿Sabe por qué son importantes los clientes?



Comentario:

Del 100% de los entrevistados el 70% respondió saber la importancia de los clientes, a diferencia del 30% restante que respondió no saber. De los 28 entrevistados que respondieron saber la importancia, 26 de ellos dieron respuestas adecuadas, por lo que se considera que conocen la importancia y solamente 2 empleados respondieron en forma no muy clara en relación a la pregunta. Por tanto se puede decir que la mayoría de los empleados conocen la importancia de los clientes.

8. ¿Qué es servicio al cliente?

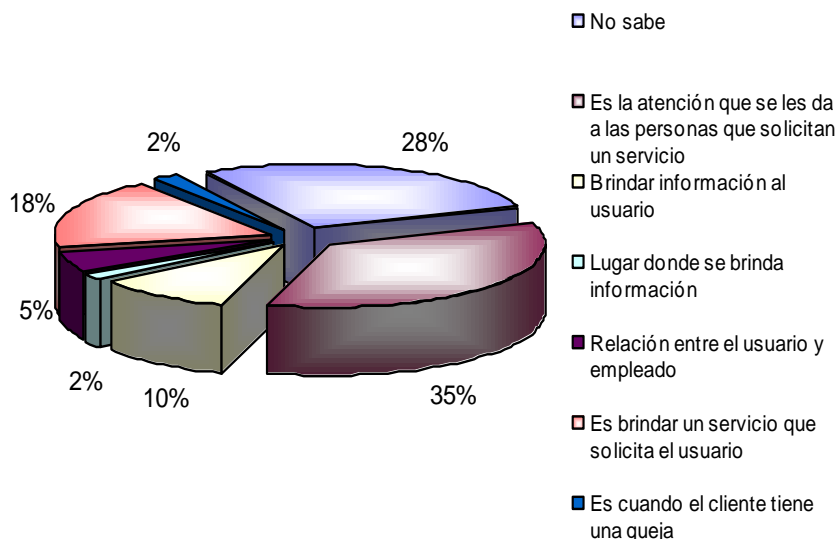
Objetivo:

Indagar sobre la claridad conceptual de los entrevistados acerca del servicio al cliente.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	11	28
Es la atención que se les da a las personas que solicitan un servicio	14	35
Brindar información al usuario	4	10
Lugar donde se brinda información	1	2
Relación entre el usuario y empleado	2	5
Es brindar un servicio que solicita el usuario	7	18
Es cuando el cliente tiene una queja	1	2
Total	40	100

¿Qué es el servicio al cliente?



Comentario:

De los 40 empleados, 11 (28%) reconocieron no saber, 20 empleados (49%) dieron respuestas no muy claras relacionadas con la pregunta y solamente 9 entrevistados (23%), mencionaron un concepto bastante general y limitado pero aceptable de lo que es servicio al cliente. Lo anterior refleja que la gran mayoría de los empleados no tienen claro lo que es servicio al cliente.

9. ¿Por qué es importante el servicio al cliente?

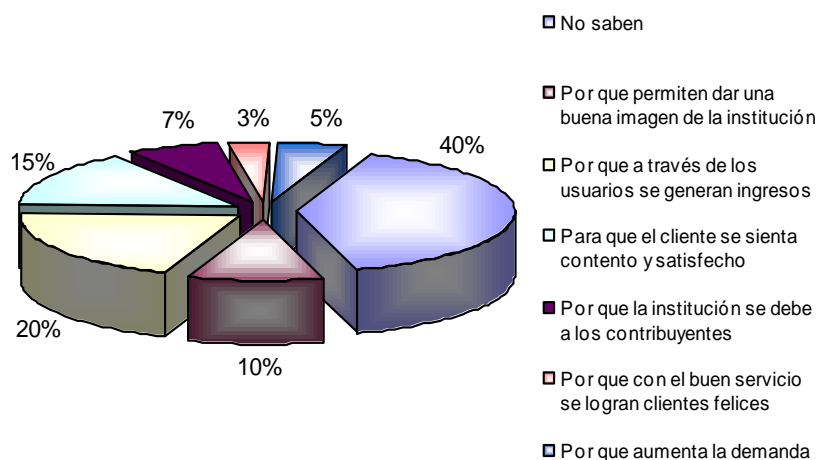
Objetivo:

Determinar si los empleados conocen la importancia del servicio al cliente.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No saben	16	40
Por que permiten dar una buena imagen de la institución	4	10
Por que a través de los usuarios se generan ingresos	8	20
Para que el cliente se sienta contento y satisfecho	6	15
Por que la institución se debe a los contribuyentes	3	7
Por que con el buen servicio se logran clientes felices	1	3
Por que aumenta la demanda	2	5
Total	40	100

¿Por qué es importante el servicio al cliente?



Comentario:

De los 40 empleados entrevistados, 16 de ellos (40%), reconocieron que no sabían por que es importante el servicio al cliente, contrario a los 24

empleados restantes (60%) que dieron respuestas aceptables, por lo que se puede interpretar que la mayoría de los entrevistados tienen una idea aunque general pero aceptable de la importancia del servicio al cliente.

10. ¿Cuáles son los beneficios de dar un buen servicio al cliente?

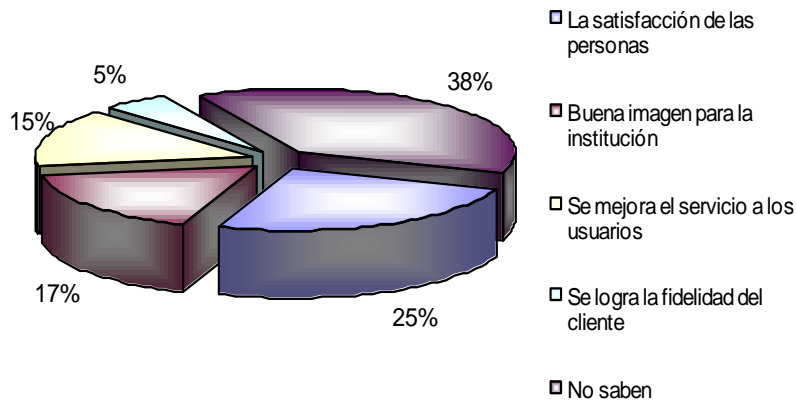
Objetivo:

Determinar si los empleados conocen los beneficios que se pueden obtener si se da un buen servicio al cliente.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
La satisfacción de las personas	10	25
Buena imagen para la institución	7	17
Se mejora el servicio a los usuarios	6	15
Se logra la fidelidad del cliente	2	5
No saben	15	38
Total	40	100

¿Cuáles son los beneficios de dar un buen servicio al cliente?



Comentario:

De los 40 empleados entrevistados, 25 de ellos (62%) hicieron mención de un solo beneficio, lo cual demuestra que los conocen de forma parcial, los 15 empleados restantes (38%) manifestaron no saberlos. Se puede observar que aunque la mayoría de los empleados mencionara un beneficio, ninguno de ellos los conoce con exactitud.

11. ¿Seleccione tres elementos que deben implementarse en el servicio al cliente?

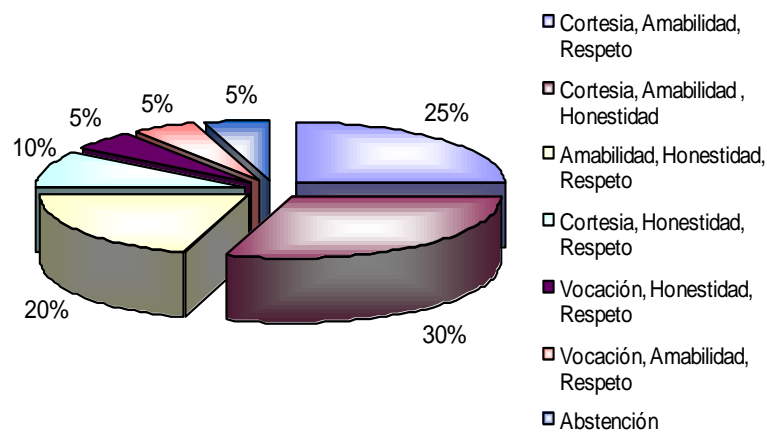
Objetivo:

Indagar si los empleados entrevistados conocen los principales elementos que deben implantarse para proporcionar un buen servicio.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cortesía, Amabilidad, Respeto	10	25
Cortesía, Amabilidad, Honestidad	12	30
Amabilidad, Honestidad, Respeto	8	20
Cortesía, Honestidad, Respeto	4	10
Vocación, Honestidad, Respeto	2	5
Vocación, Amabilidad, Respeto	2	5
Abstención	2	5
Total	40	100

¿Seleccione 3 elementos que deben implementarse en el servicio al cliente?



Comentario:

Solo 10 empleados (25%) conocen que la cortesía, amabilidad y el respeto, son los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente, los 30 empleados restantes (75%) solo seleccionaron dos de dichos elementos, por lo que se puede decir que la mayoría de los empleados no los conocen a plenitud, o no saben.

12. ¿Conoce los 7 pecados del servicio o factores de queja del usuario?

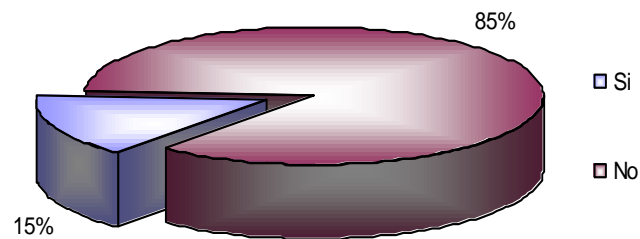
Objetivo:

Determinar si los empleados conocen los siete pecados del servicio o factores de queja más frecuentes de los usuarios.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	15
No	34	85
Total	40	100

¿Conoce los siete pecados del servicio o factores de queja del usuario?



Comentario:

Del 100% de los entrevistados el 85% constituido por 34 empleados respondieron no conocer los 7 pecados del servicio o factores de queja más frecuentes del usuario, el 15% restante conformado por 6 empleados manifestaron conocerlos, sin embargo al solicitarle que los mencionara emitieron respuestas no relacionadas con la pregunta lo cual demuestra que en realidad ninguno de los empleados conoce los 7 pecados del servicio o factores de queja del usuario.

13. ¿Existe un procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

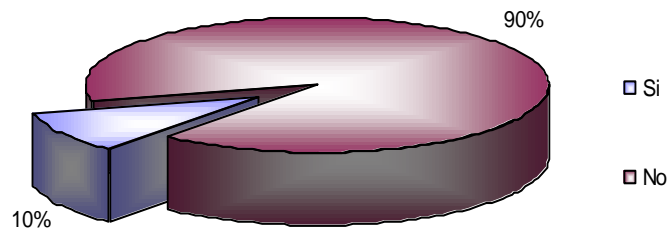
Objetivo:

Determinar si en la Alcaldía existe un procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	10
No	36	90
Total	40	100

¿Existe un procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?



Comentario:

El 90% de los entrevistados constituidos por 36 empleados respondieron que no existe un procedimiento en la Alcaldía para atender las quejas y reclamos de los usuarios, el 10% restante conformado por 4 empleados respondieron que si existe un procedimiento.

A través de la opinión de otros empleados se pudo constatar que no existe un procedimiento, contrario a lo manifestado por los empleados que respondieron que si. Lo anterior demuestra la falta de interés de la actual administración municipal en resolver con prontitud las quejas y reclamos de los usuarios.

14. ¿Qué es calidad?

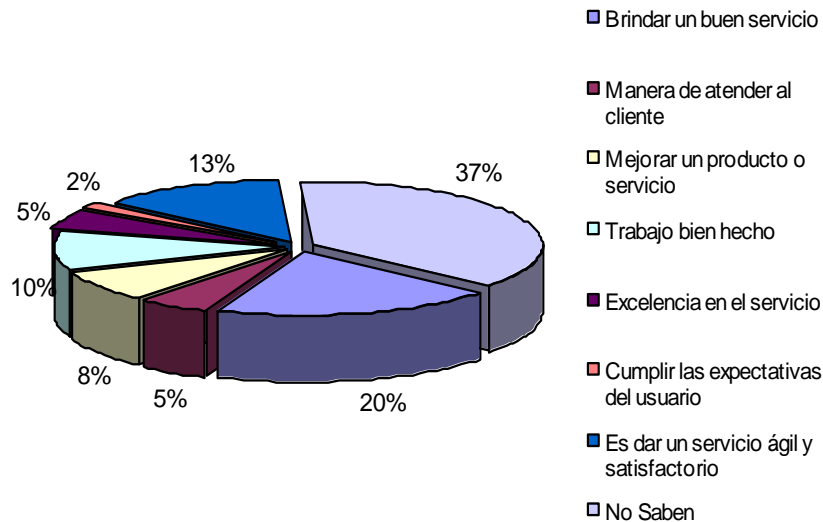
Objetivo:

Indagar si los empleados conocen el significado de la palabra calidad.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Brindar un buen servicio	8	20
Manera de atender al cliente	2	5
Mejorar un producto o servicio	3	8
Trabajo bien hecho	4	10
Excelencia en el servicio	2	5
Cumplir las expectativas del usuario	1	2
Es dar un servicio ágil y satisfactorio	5	13
No Saben	15	37
Total	40	100

¿Qué es calidad?



Comentario:

De los 40 empleados entrevistados solo 8 (20%) dieron un concepto bastante adecuado del significado de la palabra calidad, 17 de ellos dieron respuestas no muy adecuadas, sin embargo tienen una idea de lo que es calidad, a diferencia de los 15 empleados restantes que no conocen su significado. Por tanto se puede concluir que la gran mayoría de los empleados no conocen a plenitud del concepto de calidad.

15. ¿Qué es calidad en el servicio?

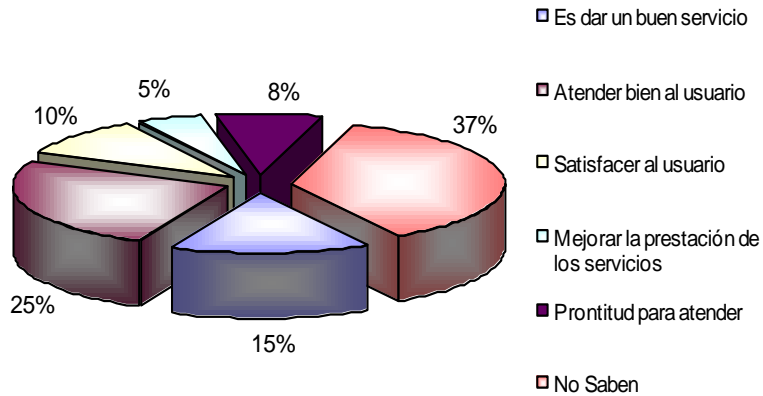
Objetivo:

Conocer si los empleados tienen una idea conceptual adecuada de lo que es calidad en el servicio.

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Es dar un buen servicio	6	15
Atender bien al usuario	10	25
Satisfacer al usuario	4	10
Mejorar la prestación de los servicios	2	5
Prontitud para atender	3	8
No Saben	15	37
Total	40	100

¿Qué es calidad en el servicio?



Comentario:

Solo 4 empleados (10%) respondieron que la calidad en el servicio es: Satisfacer al usuario, siendo su respuesta aceptable pero muy limitada, 15 empleados dieron respuestas muy escuetas, lo cual no refleja claridad en sus opiniones y los quince empleados restantes respondieron no saber acerca de lo que es calidad en el servicio. En consecuencia se determina que la gran mayoría de los empleados no tienen una idea conceptual adecuada de lo que es la calidad en el servicio.

16. ¿Cuál es la importancia de brindar calidad en el servicio?

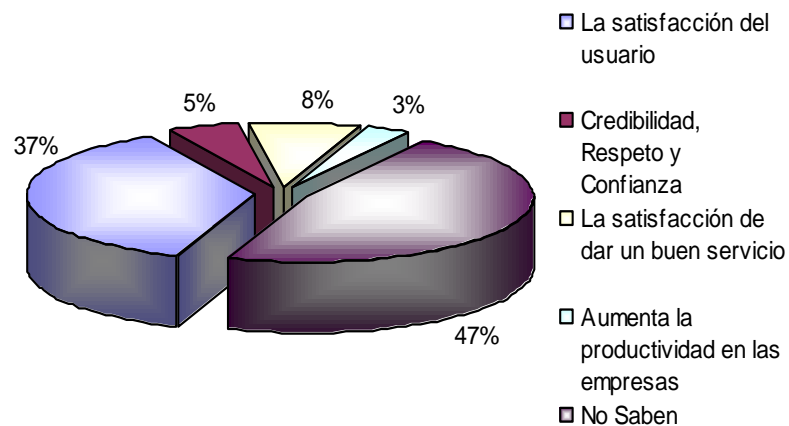
Objetivo:

Determinar si los empleados conocen la importancia de brindar calidad en el servicio.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La satisfacción del usuario	15	37
Credibilidad, Respeto y Confianza	2	5
La satisfacción de dar un buen servicio	3	8
Aumenta la productividad en las empresas	1	3
No Saben	19	47
Total	40	100

¿Cuál es la importancia de brindar calidad en el servicio?



Comentario:

En la tabulación, se puede observar que 19 empleados que constituyen casi el 50% de los entrevistados respondieron no saber la importancia de brindar calidad en el servicio, los 21 empleados restantes dieron respuestas muy limitadas, y poco claras. Lo anterior demuestra que la totalidad de los entrevistados desconocen la importancia de brindar calidad en el servicio o no tienen una idea clara de dicha importancia.

17. ¿Cuál de las condiciones físicas considera que la Alcaldía debe mejorar para proporcionar servicios de calidad?

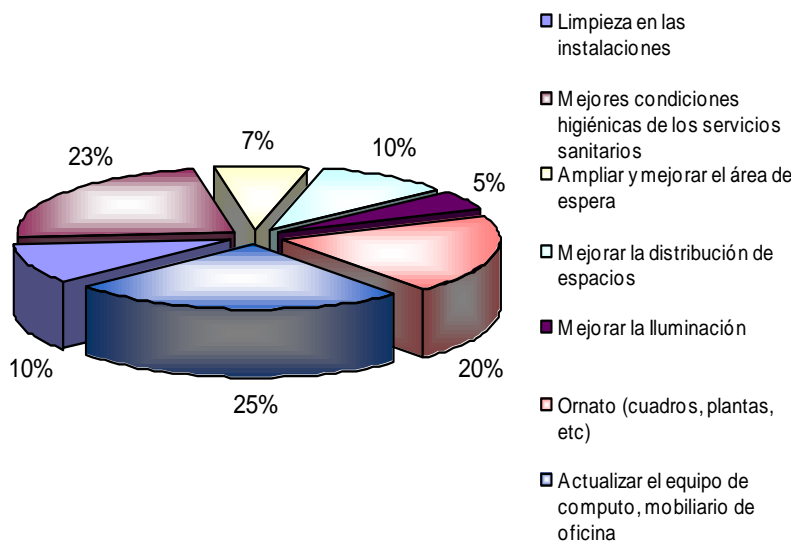
Objetivo:

Sondear a través de la opinión de los empleados, sobre las condiciones físicas que deben mejorarse en la Alcaldía.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza en las instalaciones	4	10
Mejores condiciones higiénicas de los servicios sanitarios	9	23
Ampliar y mejorar el área de espera	3	7
Mejorar la distribución de espacios	4	10
Mejorar la Iluminación	2	5
Ornato (cuadros, plantas, etc)	8	20
Actualizar el equipo de computo, mobiliario de oficina	10	25
Total	40	100

¿Cuál de las siguientes condiciones físicas considera que la Alcaldía debe mejorar para proporcionar servicios de calidad?



Comentario:

De la totalidad de entrevistados, 10 empleados (25%) manifestaron que se debe actualizar el equipo de cómputo y el mobiliario de oficina para mejorar el servicio al usuario, 17 empleados consideran que para proporcionar servicios de calidad deben mejorar las condiciones higiénicas de los servicios sanitarios y el ornato de la Alcaldía, siendo éstas las

alternativas que más predominaron, se puede observar en la tabulación que las restantes alternativas no son representativas, pero no por ello, dejan de ser relevantes; ya que los restantes entrevistados manifiestan que para que se den mejoras y cambios en las instalaciones que contribuyan a proporcionar servicios de calidad, también se debe mejorar la limpieza en las instalaciones, la distribución de espacios, la iluminación en las áreas de Tesorería, Registro Familiar, Registro y Control Tributario, ampliar y mejorar el área de espera de los usuarios.

18. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía?

Objetivo:

Indagar si los empleados han recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía

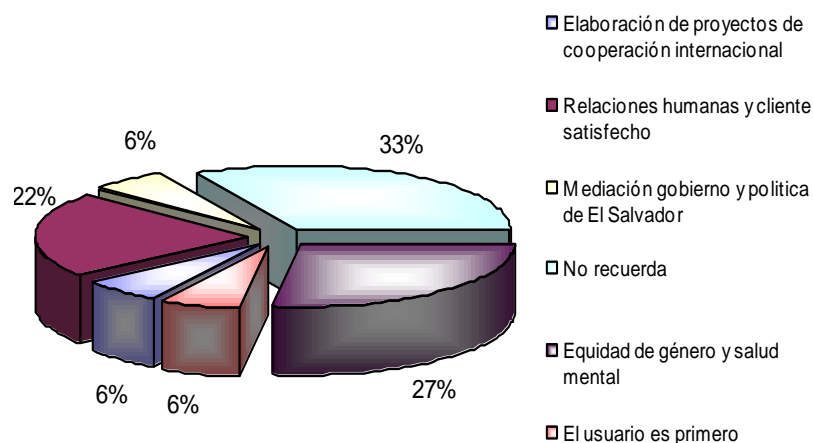
Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	45
No	22	55
Total	40	100

Capacitaciones que han recibido los 18 empleados que respondieron en forma afirmativa a la pregunta.

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de proyectos de cooperación internacional	1	6
Relaciones humanas y cliente satisfecho	4	22
Mediación gobierno y política de El Salvador	1	6
No recuerda	6	33
Equidad de género y salud mental	5	27
El usuario es primero	1	6
Total	18	100

¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía?



Comentario:

Del 100% de los entrevistados el 55% respondió que no había recibido ninguna capacitación de parte de la Alcaldía, a diferencia del 45% que manifestó haber recibido capacitación. De los 18 empleados (45%) que han recibido capacitación, 6 de ellos explicaron que no recordaban los nombres de las dos últimas capacitaciones, 5 empleados mencionaron que las dos últimas capacitaciones recibidas fueron: Equidad de Género y Salud Mental, 4 mencionaron que fueron Relaciones Humanas y Cliente Satisfecho y 3 empleados mencionaron diferentes temas cada uno. Se puede concluir que más de la mitad de los entrevistados no han recibido ninguna capacitación de parte de la Alcaldía y que ninguno de los 40 empleados entrevistados ha sido capacitado en servicio al cliente y calidad en la atención.

19. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

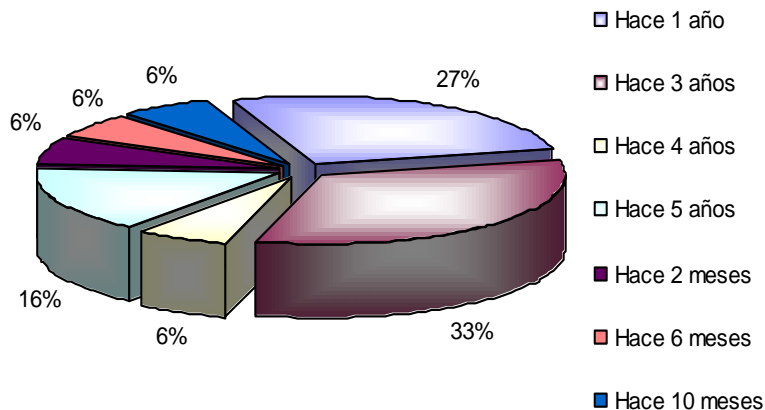
Objetivo:

Establecer la frecuencia con que se capacita a los empleados de la Alcaldía.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hace 1 año	5	27
Hace 3 años	6	33
Hace 4 años	1	6
Hace 5 años	3	16
Hace 2 meses	1	6
Hace 6 meses	1	6
Hace 10 meses	1	6
Total	18	100

¿Cuándo recibio la última capacitación?



Comentario:

Se puede observar en la tabulación que de los 18 empleados que han recibido capacitación la gran mayoría de estos la recibió hace más un año, lo cual indica que a los empleados no se les está dotando de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para que desempeñen eficientemente su trabajo. Lo anterior refleja la falta de un compromiso de la actual administración municipal en capacitar a sus empleados en forma constante y adecuada para mantenerlos actualizados en el desarrollo de sus actividades, como consecuencia de la ausencia de programas de capacitación.

20. ¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?

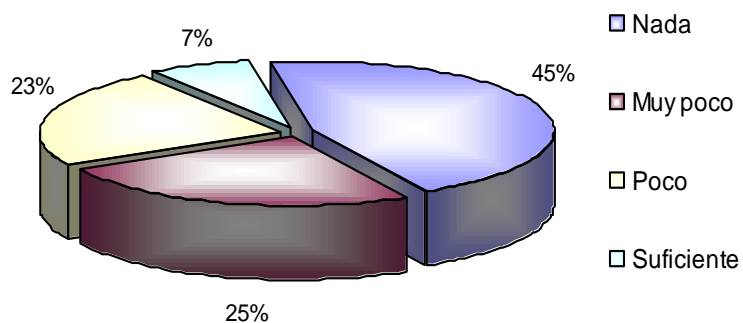
Objetivo:

Determinar a través de la opinión de los entrevistados, si existe interés de la actual administración municipal por capacitarlos en sus puestos de trabajo.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	18	45
Muy poco	10	25
Poco	9	23
Suficiente	3	7
Total	40	100

¿Considera que la actual administración municipal se preocupa por capacitarlo en su puesto de trabajo?



Comentario:

Se puede observar en la tabulación que existen diversas opiniones de los empleados en relación a la pregunta, aunque casi en su totalidad consideran que no es suficiente el interés de parte de la actual administración municipal en brindarles capacitaciones orientadas a mejorar su desempeño, ya que, la gran mayoría de los empleados entrevistados no han recibido ninguna capacitación y los que han recibido ya tienen más de un año de no recibir capacitación, lo cual se puede constatar con las preguntas 18 y 19.

21. ¿Qué capacitación considera necesaria recibir para mejorar su desempeño?

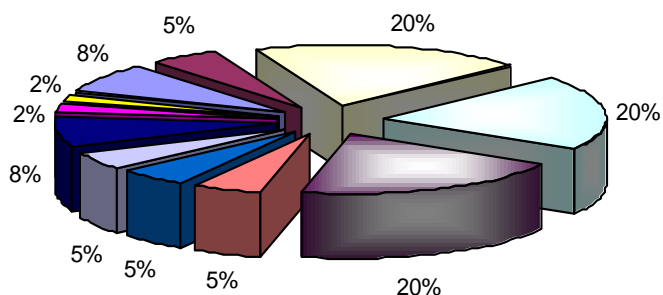
Objetivo:

Conocer a través de la opinión del entrevistado, acerca del tema o área en que necesita ser capacitado para mejorar su desempeño.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conocimientos contables	3	8
Conocimientos sobre finanzas y presupuesto	2	5
Atención y servicio al cliente	8	20
Calidad en el servicio	8	20
Computación	8	20
Técnicas secretariales(mecanografía, taquigrafía, redacción)	2	5
Relaciones humanas	2	5
Manejo y resolución de conflictos	2	5
Leyes Tributarias, Municipales y Familiares	3	8
Ley Agraria y Reglamento de Marcas y Fierros	1	2
Traslado de semovientes	1	2
Total	40	100

¿Qué capacitación considera necesaria recibir para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo?



- Conocimientos contables
- Conocimientos sobre finanzas y presupuesto
- Atención y servicio al cliente
- Calidad en el servicio
- Computación
- Técnicas secretariales(mecanografía, taquigrafía, redacción)
- Relaciones humanas
- Manejo y resolución de conflictos
- Leyes Tributarias, Municipales y Familiares
- Ley Agraria y Reglamento de Marcas y Fierros
- Traslado de semovientes

Comentario:

En la tabulación, se refleja que la mayoría de las necesidades de capacitación, según lo manifestado por los empleados se encuentran en igual proporción pero sobre temas diferentes, siendo estos: computación, atención y servicio al cliente y calidad en el servicio, que son los más representativos y los que requieren mayor prioridad en relación a las demás áreas seleccionadas.

22. ¿Qué recomendaría para que la Alcaldía Municipal mejore la atención del servicio al usuario?

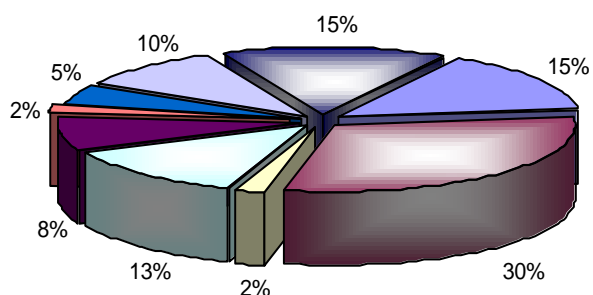
Objetivo:

Conocer de la opinión de los empleados las sugerencias que proporcionarían al actual Gobierno Municipal para mejorar la atención del servicio al usuario.

Tabulación:

Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Capacitar al personal en su área	6	15
Capacitar al personal en servicio al cliente	12	30
Elaborar políticas de atención al público	1	2
Proporcionar y actualizar equipo de computo y mobiliario de oficina	5	13
Pasar encuestas 1 o 2 veces al año	3	8
Motivar al personal que se relaciona con el usuario	1	2
Buscar mejorar los tiempos de los servicios	2	5
Hacer reuniones para analizar necesidades y reclamos del usuario	4	10
No contestaron	6	15
Total	40	100

¿Qué recomendaría para que la Alcaldía Municipal mejore la atención del servicio al usuario



- Capacitar al personal en su área
- Capacitar al personal en servicio al cliente
- Elaborar políticas de atención al público
- Proporcionar y actualizar equipo de computo y mobiliario de oficina
- Pasar encuestas 1 o 2 veces al año
- Motivar al personal que se relaciona con el usuario
- Buscar mejorar los tiempos de los servicios
- Hacer reuniones para analizar necesidades y reclamos del usuario
- No contestaron

Comentario:

El porcentaje más representativo constituido por el 58% recomendaron que para mejorar la atención del servicio es necesario capacitar al personal en su área de trabajo y en servicio al cliente, como la actualización del equipo y mobiliario de oficina, encontrándose finalmente los que emitieron otras sugerencias siendo éstas: que en la Alcaldía se realicen reuniones con la finalidad de analizar las necesidades y reclamos de los usuarios para tratar oportunamente las demandas de éstos, como que se mejoren los tiempos de entrega de los servicios, realizar sondeos de opinión por lo menos una vez al año y elaborar políticas de atención al público como también motivar al personal que se relaciona con el usuario.

ANEXO 14

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE

1. Género.

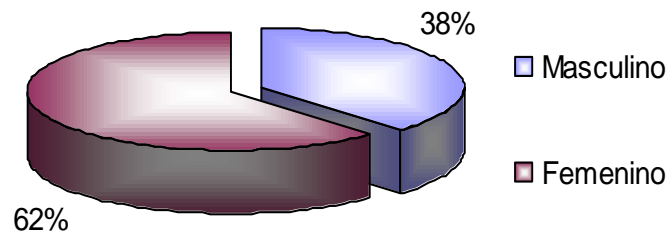
Objetivo:

Conocer que género solicita más los servicios de la Alcaldía.

Tabulación:

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	101	38
Femenino	165	62
Total	266	100

Género



Comentario:

Del 100% de usuarios encuestados, el 62% son del género femenino y el 38% del género masculino. Lo cual refleja que las personas que solicitan más los servicios brindados por la Alcaldía Municipal son del género femenino.

2. Edad.

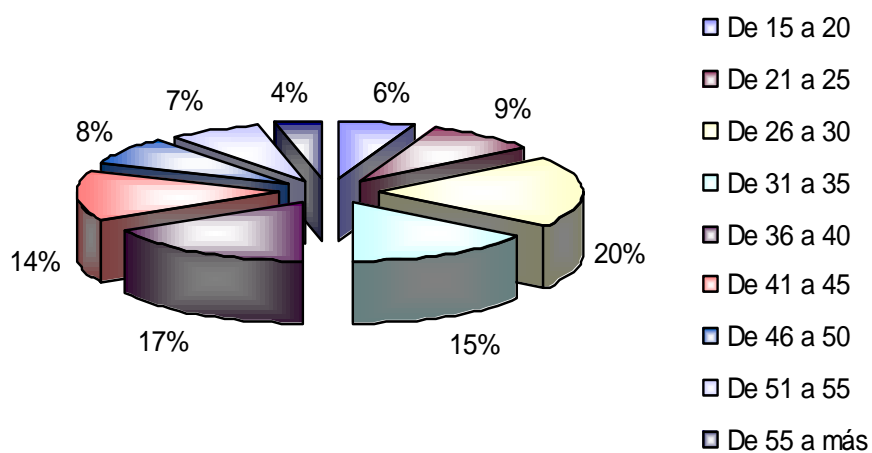
Objetivo:

Establecer el rango de edad de los usuarios de la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
De 15 a 20	16	6
De 21 a 25	23	9
De 26 a 30	53	20
De 31 a 35	41	15
De 36 a 40	45	17
De 41 a 45	37	14
De 46 a 50	21	8
De 51 a 55	18	7
De 55 a más	12	4
Totales	266	100

Edad



Comentario:

En la tabulación se puede observar que el rango de edad de las personas que más visitan la Alcaldía Municipal, son aquellas cuyas edades oscilan entre 26 a 30 años.

3. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal para solicitar un determinado servicio?

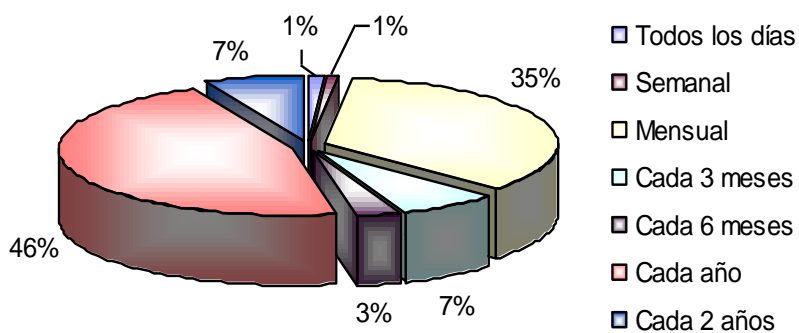
Objetivo:

Determinar la frecuencia con la que los usuarios solicitan los servicios de la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	2	1
Semanal	2	1
Mensual	93	35
Cada 3 meses	20	7
Cada 6 meses	7	3
Cada año	123	46
Cada 2 años	19	7
Totales	266	100

¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal para solicitar un determinado servicio?



Comentario:

De los resultados obtenidos, se puede decir, que los usuarios que más visitan la Alcaldía para solicitar un determinado servicio, en su mayoría lo hacen cada año, seguido de los que lo hacen de forma mensual y con menor frecuencia se encuentran los que lo hacen cada dos años y trimestralmente.

4. ¿Que trámite realizó?

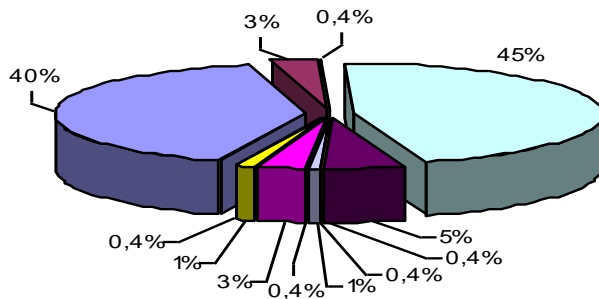
Objetivo:

Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

Tabulación:

Trámite	Frecuencia	Porcentaje
Pago de tasa por servicios municipales	107	40
Pago de impuesto de empresa comercial	7	3
Pago de impuesto de empresa de servicio	1	0.4
Partida de nacimiento	119	45
Asentamiento de recién nacido	12	5
Certificación de matrimonio	1	0.4
Certificación de divorcio	1	0.4
Certificación de defunción	4	1
Certificación de cédula (para DUI)	1	0.4
Solicitud de puesto para feria	8	3
Pago de destace de ganado	4	1
Pago de ordenamiento de metas (transporte)	1	0.4
Totales	266	100

¿Qué trámite realizo?



- Pago de tasa por servicios municipales
- Pago de impuesto de empresa comercial
- Pago de impuesto de empresa de servicio
- Partida de nacimiento
- Asentamiento de recién nacido
- Certificación de matrimonio
- Certificación de divorcio
- Certificación de defunción
- Certificación de cédula (para DUI)
- Solicitud de puesto para feria
- Pago de destace de ganado
- Pago de ordenamiento de metas (transporte)

Comentario: Entre los servicios que más solicitan los usuarios se encuentran la emisión de partidas de nacimiento, seguido del pago de tasas por servicios y asentamiento de recién nacido; en menor proporción se encuentran los que solicitan otro tipo de servicios.

5. **¿Se presentó algún problema o inconveniente con el trámite que realizó?**

Objetivo:

Identificar los problemas o inconvenientes que más se dan en los servicios que solicitan los usuarios.

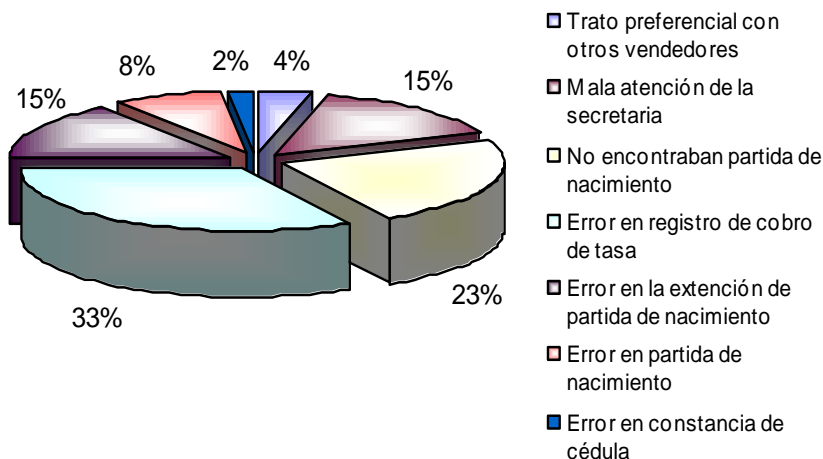
Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	20
No	214	80
Total	266	100

El detalle de los problemas e inconvenientes que manifestaron los 52 usuarios encuestados es el siguiente:

Problema	Frecuencia	Porcentaje
Trato preferencial con otros vendedores	2	4
Mala atención de la secretaria	8	15
No encontraban partida de nacimiento	12	23
Error en registro de cobro de tasa	17	33
Error en la extensión de partida de nacimiento	8	15
Error en partida de nacimiento	4	8
Error en constancia de cédula	1	2
Total	52	100

¿Se presento algún problema o inconveniente con el trámite que realizo?



Comentario:

De los 266 usuarios encuestados, 52 de ellos manifestaron que tuvieron inconvenientes con los servicios solicitados, siendo los principales problemas los detallados a continuación: 17 errores en registro de cobro de tasa, 12 de los 52 usuarios que solicitaban partida de nacimiento no se les entregó debido a que no se encontró registro alguno, también se presentaron errores en la extensión de partidas de nacimiento, tales como: fechas de nacimiento y apellidos equivocados, nombres mal escritos. La mala atención por parte de la secretaria fue otro inconveniente expresado por 8 usuarios. Lo anterior evidencia los problemas más comunes que se dan en relación a la prestación de los servicios hacia el usuario, por lo que se les debe tratar en forma breve y oportuna para mejorar la prestación de los servicios y lograr en la medida de lo posible la satisfacción ciudadana.

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

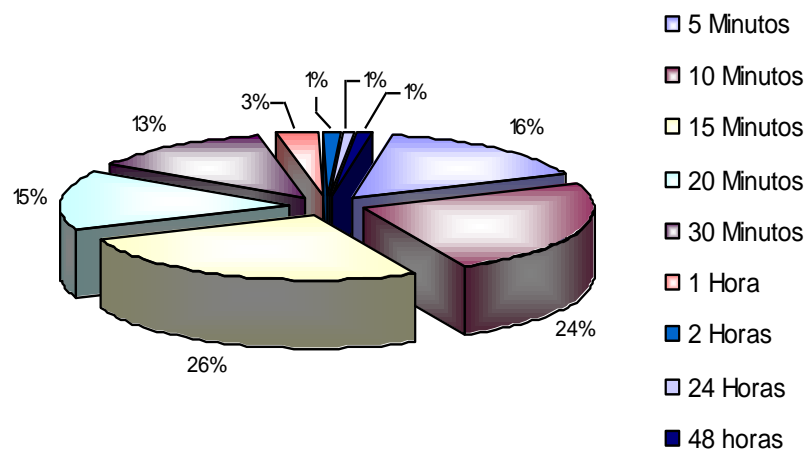
Objetivo:

Conocer el tiempo de espera de los servicios que solicitan los usuarios.

Tabulación:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5 Minutos	43	16
10 Minutos	63	24
15 Minutos	69	26
20 Minutos	41	15
30 Minutos	35	13
1 Hora	8	3
2 Horas	3	1
24 Horas	2	1
48 horas	2	1
Total	266	100

¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?



Comentario:

Los resultados obtenidos reflejan que generalmente los tiempos de espera en la atención de los servicios que brinda la Alcaldía no son muy breves ya que oscilan entre 15 y 30 minutos.

7. ¿Considera que el tiempo de espera en realizar su trámite fue el adecuado?

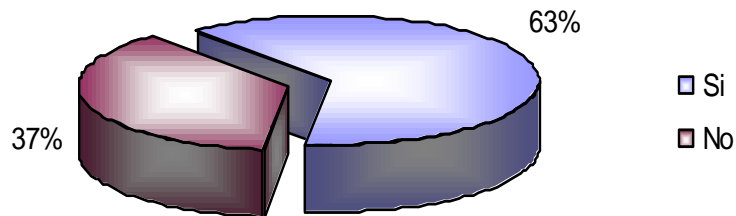
Objetivo:

Conocer mediante la opinión del usuario si los tiempos de espera de los servicios son aceptables para ellos.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	168	63
No	98	37
Total	266	100

¿Considera que el tiempo de espera en realizar el trámite fue el adecuado?



Comentario:

Más de la mitad de los usuarios encuestados opinaron que el tiempo que esperaron en realizar su trámite fue el adecuado; sin embargo una menor cantidad de ellos opinaron que los tiempos de espera no fueron adecuados. Por tanto y en base a esta última opinión se puede concluir que el tiempo de entrega de los servicios debe reducirse con la finalidad de brindar un mejor servicio al usuario.

8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?

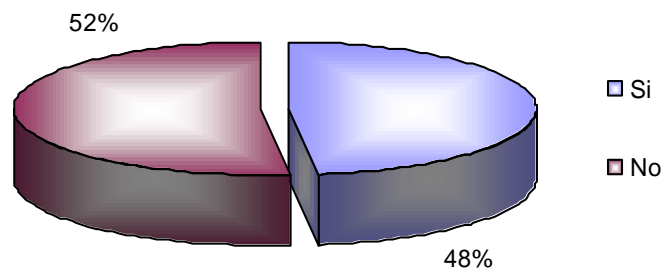
Objetivo:

Indagar a través de la opinión de los usuarios si los empleados son amables y corteses.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	48
No	138	52
Total	266	100

¿ Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?



Comentario:

En la tabulación se puede observar que el 52% de los usuarios encuestados manifestaron que los empleados de la Alcaldía no son amables ni corteses, a diferencia del 48% restante que respondió que le trataron de forma amable y cortés. Lo anterior refleja que los empleados deben mejorar el trato al usuario, por lo que es necesario un cambio de actitud de estos.

9. **¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?**

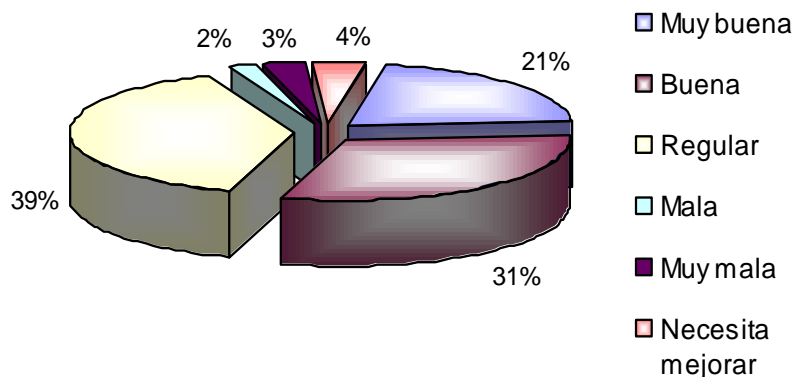
Objetivo:

Conocer la opinión del usuario sobre la atención brindada por los empleados de la Alcaldía.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	56	21
Buena	82	31
Regular	105	39
Mala	5	2
Muy mala	8	3
Necesita mejorar	9	4
Total	266	100

¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?



Comentario:

Un porcentaje representativo de los usuarios que se encuestaron calificaron la atención entre regular, mala, muy mala y necesita mejorarse; lo cual refleja que la atención que brindan los empleados de la Alcaldía no es apropiada, por lo que se concluye que la atención no es del todo aceptable para los usuarios, debiendo mejorarse.

10. **¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?**

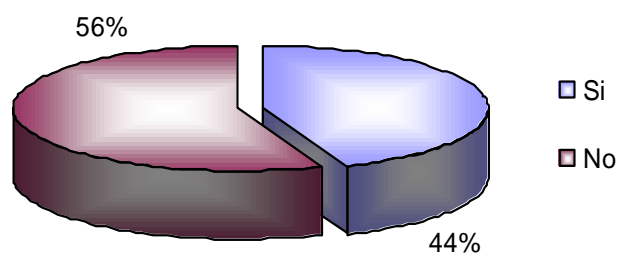
Objetivo:

Conocer a través de la opinión de los usuarios encuestados, si el servicio recibido fue satisfactorio.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	118	44
No	148	56
Total	266	100

¿Fue satisfactorio el servicio que le dieron?



Comentario:

Más de la mitad de los encuestados manifestaron insatisfacción por el servicio recibido, de lo que se deduce la inconformidad de estos. Se puede concluir entonces que los servicios que brinda la alcaldía no están llenando las expectativas de los usuarios, quienes demandan mejores servicios.

11. ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?

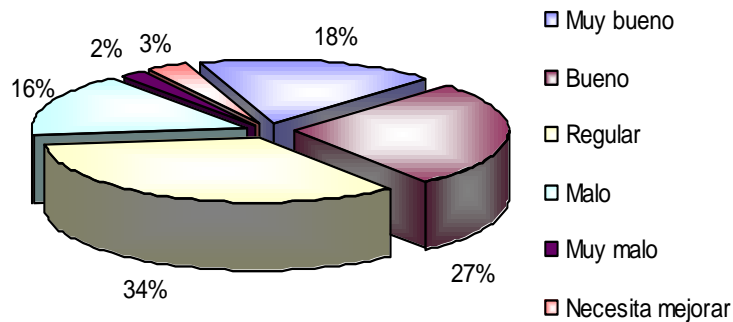
Objetivo:

Determinar mediante la opinión del usuario como consideran el servicio que se les brindo en la Alcaldía Municipal.

Tabulación:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	47	18
Bueno	71	27
Regular	92	34
Malo	44	16
Muy malo	5	2
Necesita mejorar	7	3
Total	266	100

¿Cómo calificaría el servicio que recibió?



Comentario:

La mayoría de los encuestados califican el servicio recibido entre regular, malo, muy malo y necesita mejorarse, lo que indica que los servicios deben ser más eficientes, por lo que se debe mejorar los tiempos de entrega de los trámites y la atención de los servicios, además disminuir los errores en los documentos emitidos por la Unidad de Registro Familiar especialmente en trámites de partidas de nacimiento y en la Unidad Registro y control tributario respecto al pago de impuestos.

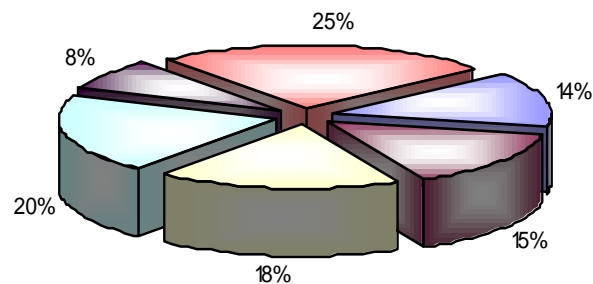
12. De las siguientes opciones ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

Objetivo:

Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la Alcaldía mejore la atención y servicio al usuario en base a la opinión de estos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Que se cree una unidad de atención y servicio al usuario	38	14
Que se habilite un buzón de sugerencias	40	15
Que se capacite a los empleados en el servicio al usuario	48	18
Que se tome en cuenta la opinión del usuario a través de encuestas	52	20
Que se informe a la usuario sobre cambios municipales	22	8
Que se brinde atención especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y persona con discapacidad	66	25
Total de personas encuestadas 266	626	100

De las siguientes opciones ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?



- Que se cree una unidad de atención y servicio al usuario
- Que se habilite un buzón de sugerencias
- Que se capacite a los empleados en el servicio al usuario
- Que se tome en cuenta la opinión del usuario a través de encuestas
- Que se informe a la usuario sobre cambios municipales
- Que se brinde atención especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y persona con discapacidad

Comentario:

El porcentaje más representativo de los usuarios encuestados coinciden en que se le debe dar trato especial a adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidad, un número significativo considera que la Alcaldía debe realizar por lo menos dos sondeos de opinión al año con la finalidad de conocer las necesidades, reclamos y sugerencias de los ciudadanos Cojutepecanos, otro número significativo de encuestados recomiendan a la Alcaldía capacitar a los empleados en la atención y servicio al usuario, un número más pequeño pero no menos significativo de encuestados recomiendan que se habilite un buzón de sugerencias y en menor cantidad de encuestados opinan que cree una unidad de atención y servicio, y que se mantenga informado los usuarios sobre cualquier cambio municipal.

ANEXO 15

HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

Evaluación del Módulo	Fecha de Evaluación						
Nombre del Módulo : _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
Nombre del Facilitador: _____							
Objetivo: Conocer a través de la opinión de los participantes el desempeño del facilitador o capacitador durante el curso, condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado.							

Indicaciones: Lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente de acuerdo con su apreciación, dada la siguiente escala:
 E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

Evaluación al capacitador	E	MB	B	R	D
1. Asistencia y puntualidad					
2. Cumplimiento de los objetivos del módulo					
3. Conocimiento y dominio de los temas impartidos					
4. Incentivó el trabajo en equipo					
5. Motivación al grupo para una participación activa					
6. Disposición para aclarar dudas y preguntas					
7. Uso adecuado del equipo y material didáctico					
8. Uso adecuado del tiempo asignado					
9. Claridad y habilidad en la exposición de los temas					
10. Ilustro los temas con casos Prácticos					
11. Se realizó la introducción en la Exposición del módulo mencionando: Nombre, Tema, Objetivo, Contenido y Metodología.					

Evaluación de la organización	E	MB	B	R	D
1. Adecuación de las condiciones del aula, lugar, iluminación Ventilación, comodidad y calidad de sonido					
2. Entrega y nitidez del material didáctico al inicio del módulo.					
3. Condiciones del Equipo Utilizado: Video Proyector (Cañón)					

Otros aspectos	E	MB	B	R	D
1. ¿El módulo cumplió con sus expectativas?					
2. ¿La duración del curso fue adecuada?					
3. Desarrollo de todos los temas conforme al módulo					
4. En términos generales ¿Cómo califica el módulo?					
5. El conocimiento adquirido, es aplicable al puesto					

Comentarios:

ANEXO 17

ENCUESTA DE OPINIÓN AL USUARIO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COJUTEPEQUE PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE ESTOS, EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD.

GÉNERO		EDAD							
Masc.	Fem.	15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46- 50	50 a más

CONTENIDO:

1. ¿Qué tipo de trámite realizo?

2. ¿En cuanto tiempo realizo el trámite que efectuó?

0-5 min.	5-10 min.	10-15 min.	15-20 min.	20-25 min.	25-30 min.	más de 30
----------	-----------	------------	------------	------------	------------	-----------

3. ¿Considera que el tiempo invertido en la realización de su trámite fue adecuado?

Si

No ¿Por qué?: _____

4. ¿Se presentó algún problema o inconveniente con el trámite que realizo?

Si Que tipo de Problema: _____

No

5. ¿Solucionaron de inmediato su problema?

Si

No ¿Por qué?: _____

6. ¿Le brindaron información específica por parte del personal de la Alcaldía para realizar su trámite?

Si

No ¿Por qué?: _____

7. ¿Considera usted que fue necesario recibir ayuda específica por parte del personal de la Alcaldía para el trámite que realizó?

Si ¿Qué tipo de ayuda?: _____

No

8. ¿Cómo evaluaría usted la orientación que recibió por parte del personal de la Alcaldía para realizar su trámite?

Adecuada Buena
Inadecuada Regular

9. Califique el servicio prestado por el personal de la Alcaldía de acuerdo al grado de satisfacción que sienta.

	E	MB	B	R	M
a) Atención Inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Atención prestada al usuario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Amabilidad y profesionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Eficiencia para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera usted que la Alcaldía posee algún aspecto positivo?

Si No

Cuales: _____

11. ¿Considera usted que la Alcaldía posee algún aspecto negativo?

Si No

Cuales: _____

12. ¿Como califica usted las instalaciones de l Alcaldía Municipal de Cojutepeque?

	E	MB	B	R	M
a) Amplitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Modernidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Qué sugerencias daría usted a la Alcaldía Municipal de Cojutepeque para mejorar el servicio y la atención que brinda?

SI DESEA QUE LE CORRESPONDAMOS, POR FAVOR ESCRIBA SUS DATOS:

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ fax: _____

Email: _____

Información confidencial para uso exclusivo de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque

