

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



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL QUE CONTRIBUYA
AL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EFICIENTIZAR LOS
SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN,
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

*AGUIRRE FLORES, IRIS MARIBEL
GUILLÉN LANDAVERDE, LUCIA DEL CARMEN
REYES GARCÍA, ALBA LUZ*

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Máster. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director : Licdo. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador de Seminario : Licdo. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Licdo. Alfonso López Ortiz.

Septiembre 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso y a mi Virgencita por guiarme, cuidarme y por la inteligencia, capacidad que me ha dado ya que me ha permitido alcanzar una meta mas en mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, comprensión, esfuerzo durante todo este tiempo, y a una persona muy especial a mi tía Emma que ya no está con nosotros pero que estaría contento por este logro alcanzado, a mi hermano Jehovany por su apoyo, a mi sobrinito Steven y demás familiares que de una u otra manera han estado conmigo. Así también a una persona especial gracias por tu comprensión y apoyarme en este logro de mi vida; por todo su amor. A mis compañeras de grupo por haber compartido este largo esfuerzo, así también por su dedicación para lograr una de nuestras metas.

Iris Aguirre.

A Dios y a La Virgen María: por bendecirme con el don del entendimiento y sabiduría, por ser mi guía y fortaleza, ser la luz en mi camino para alcanzar mi objetivo académico. **A Mis Padres, Hermanos y Hermanas:** por todo el apoyo que me han brindado, su amor, comprensión y sacrificio, Dándole a mi vida la enseñanza más noble del mundo lo cual contribuyó a forjar un espíritu de superación e impulsarme a alcanzar mis metas. A una persona especial por brindarme su cariño, comprensión y amor, en esta etapa. **A mis Compañeras de Grupo:** por su dedicación y esfuerzo para lograr esta meta. **Al Licenciado Abraham Vásquez Sánchez y demás asesores:** Por guiar y orientar cada paso en nuestro proceso de grado y hacernos recordar que el triunfo se obtiene con dedicación, empeño y sacrificio. **A la Alcaldía de El Carmen Departamento de Cuscatlán:** por brindarnos su apoyo para alcanzar nuestro objetivo académico. **CON AMOR, RESPETO Y CARIÑO DE SIEMPRE GRACIAS.**

Lucia Guillén.

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría, la fortaleza para poder realizar la culminación de este trabajo, a mi madre por ser un pilar de bendición para terminar esta etapa de mi estudio, a mi padre por estar siempre apoyándome, gracias al apoyo incondicional de mis hermanos Carlos, Arturo, y en especial a mi esposo Giovanni por estar siempre a mi lado recibiendo su apoyo, amor y comprensión, para hacer posible este triunfo, a nuestros asesores por los consejos y sugerencias oportunos dentro del proceso de investigación, a mis compañeras de tesis por su comprensión y paciencia en todo momento dentro del cual vivimos para lograr nuestro objetivo.

Alba Reyes.

ÍNDICE

	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN, GENERALIDADES DE LA CALIDAD TOTAL Y SERVICIO AL CLIENTE.	
A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES	1
1. ANTECEDENTES	1
2. LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	2
3. OBJETIVOS	3
4. FUNCIONES	4
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	4
1. ANTECEDENTES	4
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	5
3. POBLACIÓN	5
4. DIVISIÓN POLÍTICO/ADMINISTRATIVO	6
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO CUSCATLÁN.	7
1. ANTECEDENTES	7
2. MISIÓN	8
3. VISIÓN	8
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	8
5. MARCO LEGAL	12
6. SERVICIOS QUE PRESTA	14

D. GENERALIDADES DE CALIDAD TOTAL	14
1. ANTECEDENTES	14
2. CONCEPTOS SOBRE LOS FUNDADORES DE LA CALIDAD	16
3. OBJETIVOS	18
4. IMPORTANCIA	19
5. FUNCIÓN	19
6. CLASIFICACIÓN	20
7. EXPERTOS EN LA CALIDAD	21
8. ¿POR QUÉ ES NECESARIO EL PROCESO DE LA CALIDAD TOTAL?	25
9. OTROS ENFOQUES GERENCIALES	26
a. <i>NORMAS ISO 9000</i>	26
b. <i>MEJORA CONTINUA</i>	27
c. <i>CERO DEFECTOS</i>	28
d. <i>CÍRCULOS DE CALIDAD</i>	28
E. PROCESO ADMINISTRATIVO	30
1. CONCEPTO	30
2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	31
a. <i>PLANIFICACIÓN</i>	31
b. <i>ORGANIZACIÓN</i>	32
c. <i>DIRECCIÓN</i>	33
d. <i>CONTROL</i>	33
F. SERVICIOS	34
1. CONCEPTOS	34
2. CARACTERÍSTICAS	35
3. CALIDAD EN EL SERVICIO	36
4. ATRIBUTOS DEL SERVICIO	36

G. USUARIOS DE LOS SERVICIOS	38
1. CONCEPTOS	38
2. CLASIFICACIÓN	39
3. SATISFACCIÓN AL USUARIO	39
H. PROGRAMA	39
1. CONCEPTOS	39
2. OBJETIVOS	40
3. METAS	40
4. POLÍTICAS	40
5. ELEMENTOS	40
6. FASES	41
7. PROGRAMA DE LA CALIDAD	41
I. ANÁLISIS FODA	47

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD TOTAL DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA	50
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. GENERAL	51
2. ESPECIFICOS	51
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	52
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
5. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA	53

a) PRIMARIAS	53
b) SECUNDARIAS	54
6. TIPO DE DISEÑO	54
7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	54
a. ENCUESTAS	54
b. ENTREVISTAS	55
c. OBSERVACIÓN DIRECTA	55
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	56
9. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	57
10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57
11. DETERMINACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS	58
12. ALCANCES Y LIMITACIONES	61
a. ALCANCES	61
b. LIMITACIONES	62
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD TOTAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	63
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	63
1.1 PLANEACIÓN	63
1.2 ORGANIZACIÓN	64
1.3 DIRECCIÓN	68
1.4 CONTROL	70
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIOS	72
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1. CONCLUSIONES	75
2. RECOMENDACIONES	76

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EFICIENTIZAR LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA	77
B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA	77
1. <i>GENERAL</i>	77
2. <i>ESPECÍFICO</i>	78
C. BENEFICIOS DEL PROGRAMA	78
D. CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	78
1. <i>CONVENCIMIENTO</i>	79
2. <i>COMPROMISO</i>	79
3. <i>CAMBIO DE ACTITUDES</i>	79
E. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	80
1. <i>MISIÓN Y VISIÓN</i>	80
2. <i>CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL</i>	80
3. <i>CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	81
4. <i>POLITICAS DE CALIDAD TOTAL</i>	81
5. <i>REQUERIMIENTOS</i>	82
F. ORGANIZACIÓN PARA EL PROGRAMA	84
1. <i>ORGANIGRAMA PROPUESTO</i>	84
2. <i>FUNCIONES</i>	85

G. PLAN DE CAPACITACIÓN	88
1. <i>IMPORTANCIA</i>	89
2. <i>OBJETIVOS</i>	89
3. <i>POLITICAS</i>	90
4. <i>ESTRATEGIAS</i>	91
5. <i>CARACTERISTICAS</i>	91
6. <i>RECEPTORES DE LA CAPACITACIÓN</i>	92
7. <i>PERFIL DEL FACILITADOR</i>	93
8. <i>ÁREAS PRIORITARIAS DE CAPACITACIÓN.</i>	93
9. <i>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</i>	94
10. <i>RECURSOS</i>	104
H. PRESUPESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	105
I. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	106
1. <i>CONTROL</i>	106
2. <i>EVALUACIÓN</i>	107
J. RETROALIMENTACIÓN PARA EL PROGRAMA	113
K. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	115
L. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CALIDAD	
TOTAL	119
M. BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es proporcionarle un Programa de Calidad Total a la Alcaldía Municipal de El Carmen como una herramienta administrativa que contribuya al fortalecimiento de los servicios hacia los usuarios.

La metodología que se utilizó para realizar la investigación fue en primer lugar, recopilar información (libros, trabajo de investigación, página Web de la Alcaldía, etc.) para formular el Marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema, se llevó a cabo la investigación de campo, en el cual se tomó como base la información proporcionada por la Sindica Municipal de dicha Alcaldía (Rosa Argelia González) y empleados de otras unidades, como también la colaboración de los usuarios que fue utilizada para realizar el Diagnóstico de la Situación Actual con fin de detectar problemas que afectan la eficiencia de los servicios que brinda.

Además el tipo de investigación empleada es descriptiva porque se orientó a la evaluación de la situación actual, del funcionamiento administrativo y la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal El Carmen, departamento de Cuscatlán, con la finalidad de conocer hasta qué punto puede mejorar la misma a través de un Diseño de un Programa de Calidad Total.

Algunas de las conclusiones a las que llegó el grupo pueden mencionarse, La información que se pone a disposición de los usuarios no es suficientemente oportuna y clara; en ocasiones no existe un trato cortés y amable hacia los usuarios, también se determinó que los empleados de las unidades no reciben constantemente capacitación sobre calidad total y servicio al cliente.

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda a la municipalidad que implemente el Programa de Calidad Total, en el cual se establece módulos de capacitación con temática dirigida a la Comunicación, Motivación, Trabajo en equipo y servicio al usuario con calidad total, así mismo realizar la evaluación y seguimiento de esta herramienta administrativa y de los empleados, con el propósito de contribuir a fortalecer su desempeño y brindar satisfacción a los usuarios.

INTRODUCCIÓN

Debido al proceso de cambio acelerado y a la competitividad global, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial. Las empresas asumen el protagonismo para contribuir al crecimiento y al desarrollo económico del país en el cual se encuentra. Una realidad en nuestro país es la necesidad que muchas de las empresas públicas y privadas tienen que contar con una herramienta administrativa que ayude al fortalecimiento no solo al desempeño de su personal, sino también la calidad con que proporciona sus servicios.

Los consumidores cada vez más exigen mayor calidad en los productos y servicios, precios razonables y excelencia en la atención. Los efectos de la globalización obligan a las organizaciones a buscar estrategias para adaptarse a la competencia. En este entorno la Calidad Total se proyecta vigorosa como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad. Podemos decir que el concepto de calidad está tradicionalmente relacionado con la calidad del producto y servicio, identificándose con toda la actividad empresarial y con todo tipo de organizaciones.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se elabora el presente trabajo de investigación denominado "Diseño de un Programa de Calidad Total que contribuya al fortalecimiento administrativo para eficientizar los servicios de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de Cuscatlán, el cual está compuesto por tres capítulos:

El capítulo I presenta aspectos teóricos y conceptuales en lo que se refiere a las municipalidades en El Salvador, de igual forma las Generalidades de la Alcaldía Municipal El Carmen y sobre la Calidad Total, con la finalidad de presentar el preámbulo necesario para abordar el tema de investigación.

En el capítulo II, se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación de campo del cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la calidad de los servicios, encaminado a conocer el funcionamiento Administrativo y Organizativo de la Alcaldía Municipal El Carmen Departamento de Cuscatlán, reflejando de una forma clara y precisa cada aspecto importante del proceso administrativo, además servirá de base para proponer un programa de calidad total.

El capítulo III está compuesto por la propuesta del trabajo de investigación, siendo este un diseño de un Programa de Calidad Total para promover los servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de Cuscatlán, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios y la mejora continua a la que día a día la institución debe enfrentarse.

Finalmente se presenta la bibliografía relacionada con la investigación y los anexos a los que se ha hecho referencia en el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN, GENERALIDADES DE LA CALIDAD TOTAL Y SERVICIO AL CLIENTE.

A. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES

1. ANTECEDENTES

▪ Origen

Los Municipios han tenido un rol histórico de acuerdo a las condiciones del momento, en este sentido ha ido moldeándose, cambiando de acuerdo a las diferentes formaciones económico-sociales del país; además no ha sido un ente estático, sino un ente dinámico que ha cambiado coherentemente.¹

▪ Los Municipios en la Actualidad

Actualmente la Constitución de la República 1983 ha dado mayor autonomía a los Municipios en lo Político, Administrativo y Financiero, tienen iniciativa de ley para proponer sus tarifas de impuestos a la Asamblea Legislativa.

¹ [www.monografias/historia de los municipios/antecedentes](http://www.monografias/historia-de-los-municipios/antecedentes)

En 1986 se decreta el “Código Municipal” para establecer el marco legal con el cual se regirán los gobiernos locales, en el cual se determina la competencia y funciones de los gobiernos locales.

2. LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

▪ Conceptos

- “Es una institución de gran tradición histórica, es el cuerpo de representación que ejerce el poder municipal”².
- “Es un Órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal”³

El Gobierno Municipal, se refiere al carácter de comunidad básica, pues significa reunión o congregación de personas, se entiende como acción y resultado de juntar. De acuerdo con el concepto de libertad municipal, el municipio es autónomo dentro de su propio esquema de competencia, el cual no admite más control y autoridad que la de su Alcaldía.

En cuanto órgano de gobierno es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo que representa y de quien emana el mandato.

² Chávez Jiménez, Pedro. Cómo administrar un Municipio. Pag.23

³ Chávez Jiménez, Pedro. Cómo administrar un Municipio. Pag.23

- **Importancia**

La importancia del gobierno municipal radica en ejercer el poder formal del municipio, en mandato o representación de la sociedad local. El poder constituye la facultad de erigirse sobre las demás expresiones organizadas de la sociedad local, sobre la base del concepto del gobernalidad municipal, que implica la existencia de un gobierno representativo, políticamente responsable, técnicamente capaz, popularmente aceptado, que funcione como integrador de los intereses históricos concretos de las diferentes clases sociales del municipio y vinculado éticamente con sus habitantes.

3. OBJETIVOS

Los Objetivos de las Municipalidades pueden dividirse en dos grupos:

- **Generales**

Son aquellas comunes a todas las municipalidades, es decir, los que la ley ha establecido como parte integrante de la forma de gobierno, garantizando así la participación popular en la forma y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.⁴

- **Específicos**

Son los que constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad.

4 Art. 2 del Código Municipal y sus Reformas al 2006 .

4. FUNCIONES

Las funciones de las municipalidades son:⁵

- a. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- b. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- c. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- d. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- e. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

1. ANTECEDENTES

Hacia el año 1859, este Municipio era tan solo una aldea de la Ciudad de Cojutepeque, al igual que Veracruz y Cerro Quebrado. En dicha aldea se producía maíz, arroz, frijoles y azúcar en grandes cantidades.

Pocos años después, estas tres aldeas o valles (El Carmen, Veracruz y Cerro Quebrado) ya reunían el requisito poblacional que la Ley demandaba para ser erigidas en pueblo. Presenta un clima de cálido y pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre

⁵ Art. 4 del Código Municipal y sus Reformas al 2006.

1900 y 2000 mm. La principal actividad de subsistencia del municipio es la agricultura, predominando la siembra de maíz frijol, maicillo, arroz, caña de azúcar, café, banano, pepinos, pipián y tomates. La ganadería se señala únicamente en tres cantones, La Paz, Santa Lucía y Concepción.⁶ En cuanto a industria y comercio, existe la elaboración de dulce de panela y en el comercio local existen tiendas y otros pequeños negocios. Su comercialización la realizan con las cabeceras municipales de Cojutepeque, El Rosario y San Rafael Cedros.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Municipio del distrito de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán, se encuentra ubicado a 35Km. de la Capital, San Salvador y a 3.3 Km. al este de la ciudad de Cojutepeque⁷.

Las colindantes del municipio son: al Norte con el Municipio de El Rosario, al este con San Rafael Cedros, al sur con el municipio de San Cristóbal, y al oeste con los municipios monte San Juan y Cojutepeque.

3. POBLACIÓN

De acuerdo con los censos que maneja la Alcaldía Municipal, para el año 2007, la población del Municipio es de 13,593 habitantes, de los cuales: 6,582 son hombres (48.42%) y 7,011 son mujeres (51.58%); del total de población, 1,088 es población urbana y 12,505 es población rural⁸.

6 www.alcaldiamunicipalelcarmencuscatlan.com

7 www.alcaldiamunicipalelcarmencuscatlan.com

8 www.alcaldiamunicipalelcarmencuscatlan.com

4. DIVISIÓN POLÍTICO/ADMINISTRATIVO

Para su administración, el municipio se divide en 7 cantones y el Casco Urbano, los que se presentan a continuación con sus respectivos caseríos, y barrios⁹.

ZONA RURAL		
CANTONES	CASERIOS	
Santa Lucía	Barcelona Santa Lucía Centro Km 39	
San Sebastián	- Los Cerritos - Los Alvarado - Los García	- La Escuela - Los Fabianes - Los López
Candelaria	- Romero Martínez - La Latiada	- Los Martínez - Los Méndez - Los Munguía
Concepción	- Los Ramos - Los Hernández - Cerro Partido - María Mercedes - Calle Principal - Línea Férrea Km 36	- La Cruz - La Esperanza - Vista Hermosa - Los Guzmán - El Naranja
San Antonio	- El Calvario - La Joya - El Cementerio	- El Jocote - La Ermita - Los Almendros
El Carmen	- Los González - Calle al Río Mucuto	- Calle al Beneficio - La Ermita
La Paz	- El Barillo - El Cocal - La Paz Calle Principal	- El Progreso - Lotificación La Paz

ZONA URBANA
BARRIOS
- El Calvario - El Centro - Sector Las Flores

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO CUSCATLÁN.

1. ANTECEDENTES

Durante la gestión presidencial del Mariscal de campo Santiago González, los vecinos de las aldeas (El Carmen, Veracruz y Cerro Quebrado) solicitan convertirse en pueblo bajo el nombre de El Carmen, lo cual les fue concedido mediante un decreto emitido el 12 de agosto del 1872¹⁰.

Emitido dicho decreto antes mencionado, el Gobierno se comprometió a cubrir con fondos del tesoro nacional aquellos gastos, necesarios para la construcción de sus edificios municipales. Los edificios públicos como la iglesia, el cabildo y la escuela fueron construidos en el paraje denominado Llano de los Chivos. Asimismo, fueron electas las primeras autoridades: un Alcalde, dos regidores y un síndico; pero también, un juez de paz propietario y un suplente. El gobernador departamental que se desempeñaba en aquel entonces, dio posesión de sus cargos a sus primeras autoridades electas.

En El Salvador los municipios gozan de autonomía, lo que facilita a los habitantes de una localidad para que se auto gobiernen, eligiendo mediante votación directa a las autoridades que integran el Concejo Municipal.

El Concejo de la Alcaldía Municipal El Carmen, esta conformado por una Alcaldesa, una Sindica, Concejales (7 propietarios y 3 suplentes).

10 Información obtenida de la Página web de la Alcaldía www.alcaldiamunicipalelcarmen.gob.com

2. MISIÓN

“Garantizar el desarrollo del Municipio retomando el plan como instrumento de apoyo para el seguimiento y la gestión, implementando mecanismo que promuevan la participación democrática de la población en la toma de decisiones y ejecución de acciones, gestionando los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la población de El Carmen Promoviendo el Desarrollo Económico, facilitando acciones con organizaciones de base y otras organizaciones presentes en el municipio, a fin de orientar sus desarrollo”¹¹

3. VISIÓN

“Trabajar por un desarrollo integral, sostenible y sustentable, fortaleciendo su economía, promoviendo el cuidado y uso racional de sus recursos naturales y gestionando por satisfacer las diferentes necesidades básicas de sus habitantes de manera equitativa fortaleciendo los mecanismos de la participación de los ciudadanos y ciudadanas, en todas sus acciones y decisiones orientadas a alcanzar el desarrollo de sus comunidades”

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

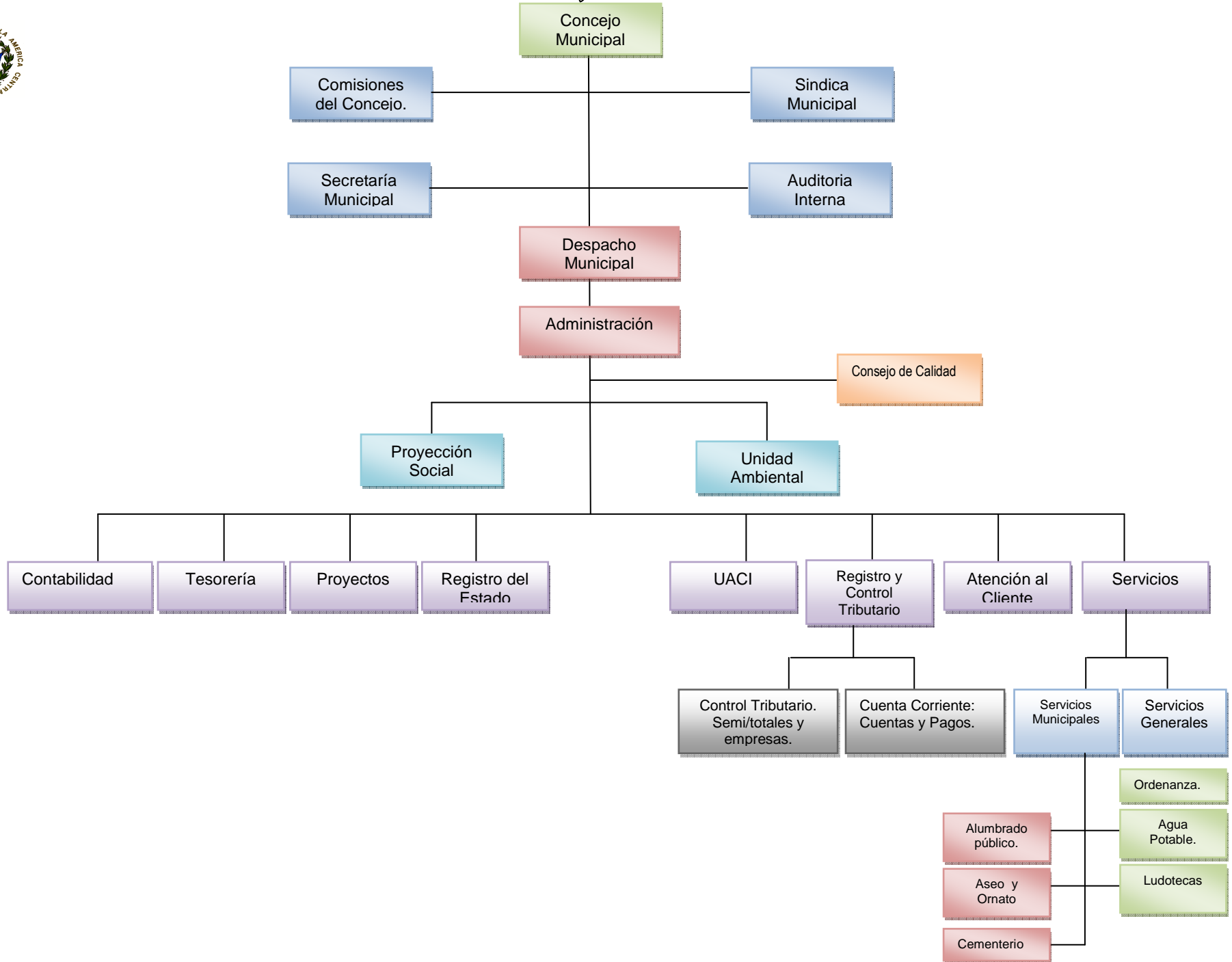
4.1. Organigrama

El Organigrama actual de la Alcaldía Municipal El Carmen, Cuscatlán está estructurado de la siguiente manera: por la Autoridad máxima que es el Concejo Municipal, Despacho Municipal, Administración son las áreas que rigen el buen funcionamiento de la Alcaldía. Apoyadas por sus unidades operativas como se presenta a continuación:¹²

11 www.alcaldiamunicipalelcarmencuscatlan.com

12 www.alcaldiamunicipalelcarmencuscatlan.com

"ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN"



4.2. Funciones

a) Concejo Municipal.

- Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión; apoyar, supervisar y evaluar las tareas, que en su carácter de Ejecutivo son encomendadas al Alcalde Municipal.
- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio.

b) Sindicatura.¹³

- Asesorar al Concejo, Alcaldesa, y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la Administración Municipal.
- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde soliciten.
- Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal y sus Reformas, ordenanzas, reglamentos, acuerdos del Concejo y de competencias que le otorgan otras leyes.

c) Secretaria Municipal.

- Ejercer la Secretaria del Concejo Municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportuno y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.
- Tramitar, manejar y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el Concejo Municipal.

¹³ Art. 51 del Código Municipal y sus Reformas al 2006.

d) Auditoria Interna.

- Asesorar al Alcalde Municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente al Concejo Municipal y a la comunidad.
- Efectuar la auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales basados en las leyes, Ordenanzas, Acuerdos Municipales, Manual de la Corte de Cuentas, Ley de Adquisiciones, Suministros y Licitaciones, Ley de Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios(FODES), etc.

e) Despacho Municipal.¹⁴

- Atender la Gestión Administrativa de la Municipalidad de acuerdo con la ley y sus reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal.
- Representar legal y administrativamente al municipio.
- Dictar políticas de Gestión Municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con los responsables de las diferentes unidades.

¹⁴ Art. 47, 48 del Código Municipal y sus Reformas al 2006.

5. MARCO LEGAL

Este apartado trata los aspectos legales que regulan a las Municipalidades, entre las que tenemos:

5.1. La Constitución de la República de El Salvador – aprobado mediante Decreto Constituyente N° 38 vigente del 15 de Diciembre de 1983.

Expresa en los artículos 202 al 207 autorizando así a los miembros de los mismos a cumplir los mandatos estipulados en El Código Municipal; comprometiéndose a asegurar a los habitantes el bienestar económico, social, político y cultural.

5.2. El Código Municipal y sus Reformas al 2006, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 23 vigente del 5 de Febrero de 1986.

En el Artículo 2, define al municipio como Unidad Política y Administrativa primaria dentro de la Organización estatal, establecida dentro del territorio que le es propio.

Se hace necesario que las Alcaldías Municipales tengan la potestad de establecer tributos y por tal administrativo que tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general para poder crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas.

5.3. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI). aprobado mediante Decreto Legislativo N° 516 vigente del 23 de Noviembre de 1995.

Se encarga de normar y armonizar la Gestión Financiera del Sector Público así mismo de establecer el Sistema de Administración Financiera integrado que comprende los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

5.4. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). aprobado mediante Decreto Legislativo N° 868 vigente del 4 de Abril de 2000.

Tiene por objeto regular las Adquisiciones y Contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

5.5. Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) Decreto Legislativo N°. 74, Publicado en el Diario Oficial N° 176. Tomo N° 300, de 1988.

Este fondo se creó por mandato Constitucional, para la inversión en proyectos que beneficien el desarrollo de los municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad municipal.

En consecuencia de lo anterior, los concejos municipales son los responsables de administrar y utilizar los recursos asignados en una forma transparente, con eficiencia y eficacia.

5.6. Normas Técnicas de Control Interno Específicas, Publicado en el Diario Oficial N° 166 del 7 de Septiembre del 2006.

Constituyen el marco básico que establece la municipalidad de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, las que tienen obligatoriedad en su aplicación, por parte de los funcionarios y empleados.

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

Que la autonomía municipal debe realizarse dentro de las normas establecidas en el artículo 203 de la Constitución, creando las condiciones que permitan la progresiva descentralización administrativa para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio.

5.8. Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) aprobado mediante Decreto Legislativo N° 76 vigente del 18 de Diciembre de 1991.

Indica que para el cumplimiento de sus fines, COMURES gozara de plena capacidad para ejercer derechos contraer obligaciones e intervenir en juicios en patrimonio propio y libre administración de sus bienes y su duración es indefinida.

6. SERVICIOS QUE PRESTA

Los servicios con que cuenta actualmente la alcaldía y que brinda a la comunidad El Carmen son: Registro de Estado Familiar, Servicios Municipales, Proyección Social, Casa de la Cultura, Ludoteca, Unidad de Agua.¹⁵

D. GENERALIDADES DE CALIDAD TOTAL

1. ANTECEDENTES

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

¹⁵ Información proporcionada por Licda. Rosa Argelia González "Sindico Municipal"

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente, satisfacer al artesano por su trabajo bien hecho, crear un producto único.
Revolución Industrial 1936	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial (1,944-1,945)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción.	Garantizar la disponibilidad de un armamento y el momento preciso.
Post Guerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Post Guerra (Resto del Mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección de producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades, técnicas del producto.
Aseguramiento de Calidad	Sistema de procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores, reducir costos, ser competitivos.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

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

Esta evolución ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad en el producto o servicio que se proporcione, poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.¹⁶

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

2. CONCEPTOS SOBRE LOS FUNDADORES DE LA CALIDAD

En cuanto a una definición de calidad, es interesante referirse a las propuestas por los estudiosos del tema los cuales se pueden mencionar:

- a. **Jaques Horovitz** define calidad como “El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.¹⁷

- b. **Luís Castañeda** calidad es “proponer un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea que esté disponible y con una oportunidad que convenga y que genere para la empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficiencia a sus clientes”.¹⁸

¹⁶ www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml

¹⁷ Horovitz, Jaques. “La Calidad del Servicio, a la Conquista del Cliente”, Editorial Mc Graw-Hill, España 1991, Pág. 1.

¹⁸ Castañeda, Luís. “La Calidad la Hacemos Todos, Guía de Calidad Total para empleados y trabajadores”, 4a Edición, Editorial Poder, México 1997, Pág. 29.

De los conceptos anteriores se puede definir la calidad como: Adecuar un producto o servicio que responda a las expectativas y necesidades del cliente.

Calidad significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos. Por lo tanto podemos decir que Calidad es la satisfacción del cliente, producir un bien que no carezca de deficiencia o errores al crearlos.

Las organizaciones, esforzándose por hacer las cosas bien a la primera evitan los elevados costos de tener que repetirlas.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre lo que es la Calidad Total.

- Es hacer las cosas correctas en la forma correcta, es decir, "Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los requisitos, en los productos y servicios"¹⁹

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

- Es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.²⁰

Por lo tanto la Calidad Total no es otra cosa que la aplicación de los principios de la calidad a todas las actividades de la organización y no solo a la producción. Es una filosofía de los negocios que se pone de relieve el método de trabajo en equipo y requiere la participación de todos los empleados de una compañía.

¹⁹ <http://buscador.hispavista.es/calidad-total/>

²⁰ Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Stephen Robbins, 7ª Edición, Editorial Prentice Hall, 1996. Pág. 13

3. OBJETIVOS

La administración de la calidad tiene como objetivo mejorar la calidad de todo lo que la empresa hace. Este objetivo atañe no solo al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, que tan rápido responde a las quejas, que tan amablemente se contestan los teléfonos y otras cosas similares.²¹

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores; vigorizando el espíritu de quienes participan de ella mediante cambio de actitudes, con las siguientes finalidades:²²

- Directa: Satisfacer al cliente.
- Indirecta: obtener lucros permanentes. Mayor penetración de mercado. Aumento de utilidades por disminución de costo.

OBJETIVOS SECUNDARIOS DE LA CALIDAD TOTAL

- Mejorar el ordenamiento de los procesos.
- Mejorar la productividad y eficiencia.
- Incrementar la facturación a las Obras Sociales.
- Disminuir los costos.
- Mejorar la calidad de la vida laboral

²¹ <http://gestiopolis.com>

²² www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmem

4. IMPORTANCIA

Para cualquier organización, el cliente es el primero y el último en todo lo que realiza. Resulta de suma importancia el conocimiento de gustos y deseos del cliente, a fin de procurarle la satisfacción de los mismos a cambio de la retribución que paga.²³

Los programas de Calidad Total son importantes ya que mejorando la calidad se produce un aumento directo en la productividad, así como en los beneficios para la compañía.

La calidad total en los servicios trae importantes beneficios para toda institución pues con ello se logra reducir los procesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y las quejas de los clientes. En otras palabras el tiempo de los empleados y directivos podrán mejorar la atención al cliente.

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

- Posee un fuerte enfoque en el cliente (interno y externo).
- Es un compromiso y una preocupación por el mejoramiento continuo.
- Representa un mejoramiento continuo de la calidad de todo lo que la empresa hace.

5. FUNCIÓN

“La función de la Calidad Total es el conjunto actividades a través de las cuales se logra la adecuación para el uso, sin importar donde se realice.”²⁴

El logro de la Calidad Total requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de Calidad que son ejemplos obvios sobre el estudio de las

²³ <http://buscador.hispavista.es/calidad-total/>

²⁴ Stanton, William J. (1999). Fundamento de Marketing, onceava Edición, McGraw Hill México.

necesidades de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas.

6. CLASIFICACIÓN

La calidad total se clasifica en:

- **Calidad Positiva:** ocurre cuando los productos fabricados no son necesariamente los deseados por los clientes, y en cualquier caso, siempre hay que tratar de dar a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción.
- **Calidad Negativa:** se entiende como la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas. Estos pueden ser: tiempos de entregas no respetados, demasiados defectos en los productos, procedimientos excesivamente complicados. Identificar las desviaciones significa reducir o al menos tener la tendencia a reducir.
- **Calidad Latente:** se entiende como Calidad Latente aquella que va más allá de la Calidad Requerida y de la Esperada. Se entiende como Calidad Requerida cuando el cliente nos da las características y las especificaciones del producto y/o servicio que prefiere. La Calidad Esperada se caracteriza por los aspectos de la Calidad en los que el cliente ni siquiera piensa pues los da por descontados.

7. EXPERTOS EN LA CALIDAD

a) W. EDWARDS DEMING

Deming define como Calidad, ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora Continua. Su método consiste en estrategias de Calidad, Ciclo de la Calidad, Una Nueva Filosofía, incluida en sus 14 puntos, los cuales son adaptables a cualquier tipo o giro de una empresa²⁵

Los 14 puntos que hace mención son:

1. Crear consistencia en el propósito de la mejora, para el Doctor Deming, esto significa innovación, investigación e instrucción, mejoramiento continuo del producto y servicio, mantenimiento de los Equipos, de los muebles e instalaciones y nuevas ayudas para la población, tanto en la planta como en la oficina.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad. En estos tiempos en los cuales cada empresa busca diferentes alternativas para sobrevivir en un mundo que exige cada día mejores estándares, no se puede hablar de calidad sino se maneja todo en conjunto, desechando formas de pensar "Eso no importa los materiales no importa", sino que darnos cuenta que Calidad es todo, para mejorar y superar todos estos aspectos.
3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. Depender de una inspección es no tener claro la importancia de hablar de calidad porque no se harán bien las cosas solo para que el supervisor no llame la atención a las personas responsables o solo por quedar bien. Los resultados de esta dependencia son los desperdicios los cuales son costosos. La calidad no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

²⁵ www.4gurus.com/calidad/precursosdelacalidadtotal

4. Acabar con la práctica de hacer negocio con base a precios. En vez de ello minimizar el costo total. Tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar en forma constante los sistemas de producción.
6. Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo.
7. Instituir nuevos métodos de supervisión.
8. Eliminar el miedo fomentando la comunicación.
9. Reducir barreras entre los departamentos.
10. Eliminar lemas cuantitativos.
11. Eliminar estándares de trabajo que fijen cantidad y no calidad.
12. Eliminar barreras que roben al trabajo el derecho de sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir programas de Educación y reentrenamiento.
14. Asignar a todo el personal de la empresa la tarea de trabajar todos los días en los puntos anteriores.

Asimismo, hizo un enfoque del proceso administrativo al cual denominó "círculo de Deming" el cual consta de las siguientes fases:

- **Planear** (cuáles son los objetivos, cómo medimos el avance y que acciones realizamos),
- **Hacer** (desarrollar las acciones planeadas),
- **Verificar** (evaluar las acciones planeadas con lo ejecutado) y
- **Actuar** (establecer las medidas correctivas)

Su principal aportación fue el control estadístico del proceso, en una sola frase resume todo el pensamiento "Quién no recuerda su pasado esta condenado a repetir sus errores, ya que

con las estadísticas podemos tomar las mejores decisiones, tomando datos, ordenándolos, analizándolos e interpretándolos de manera sencilla pero consistente"²⁶

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

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

b) JOSEPH M. JURAN

Fue el primero en tratar con los aspectos de la calidad al nivel de dirección, lo cual lo distingue de aquellos que sólo expusieran técnicas específicas. Juran llegó a Japón pocos años después de Deming, y se creó una reputación igualmente exitosa en los métodos de mejoramiento de la calidad.²⁷

Su enfoque es la trilogía de la calidad la cual radica en tres procesos orientados hacia el logro de la calidad:

- **Planeación de la calidad**, Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de la calidad;

²⁶ "Desarrollo de una Cultura de Calidad", Humberto Cantú Delgado Ed. McGraw-Hill Primer edición 1997. ¿Qué es Control de Calidad Total? Karou Ishikawa, Edit. Norma .

²⁷ Juran y La Planificación para la Calidad, J.M. Juran, Edit. Díaz de Santos .

- **El control de la calidad**, permite realizar las metas de calidad durante las operaciones y
- **El Mejoramiento de la calidad**, que es el proceso de alcanzar niveles sin precedentes de funcionalidad, todas estas ideas van encaminadas al logro de una ventaja competitiva, de la obtención de menos costos, de una mayor productividad y de menores inventarios.²⁸

Cada uno de ellos son procesos interrelacionados entre si, se llevan a cabo con una secuencia uniforme de actividades. El afirma que para lograr la implementación de una verdadera conciencia de la calidad en toda la empresa de tal forma que la calidad se integre en la cultura de la empresa y se convierta en una responsabilidad de todos, se afronta un proceso integral que consta de dos etapas:

- **Primera etapa:**

Crear conciencia de los costos de no Calidad, la cual en primer lugar se debe cuantificar estos costos utilizando métodos y registros contables; identificar un gran número de problemas y luego se fijan los objetivos de mejora proyecto por proyecto.

- **Segunda etapa:**

Asimilación en toda la empresa del concepto de Calidad, en la cual la Dirección asume la responsabilidad práctica de la calidad, luego se implanta la planificación estratégica de la calidad, se realizan auditorias de Calidad continuamente y para todos los niveles de la empresa.

²⁸ Gestión de Calidad Total, editorial Díaz de Santos, 1996, Madrid España .

c) PHILIP B. CROSBY

Experto de Calidad, más conocido por su concepto de “Cero Defecto”. En 1964, los japoneses adoptaron la teoría “Cero Defectos” y Crosby afirma que fueron los únicos que la aplicaron correctamente como un funcionamiento estándar y no como un programa de motivación para empleados. En 1979 formó la compañía Asociación Philip Crosby.²⁹

Se dedicó a la consultoría y a escribir, publicando el libro “Calidad es Gratis”, el punto de vista tradicional de Crosby ha sido “con el compromiso de la dirección y del empleado se pueden lograr grandes pasos en el mejoramiento de la calidad”. La filosofía de calidad de Philip Crosby es la de estándares para lograr la total ausencia de defectos y cree que las instituciones deben establecer objetivos claros para sus esfuerzos de mejoramiento de la calidad.

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

- Definición-----Cumplimiento de requisitos
- Sistema -----Prevención
- Estándar de comportamiento -Cero desviaciones
- Medición -----Costos de calidad.

8. ¿POR QUÉ ES NECESARIO EL PROCESO DE LA CALIDAD TOTAL?

Se expresa las razones por las que es necesario el proceso de la Calidad Total en una organización³⁰.

- El ambiente empresarial es extremadamente competitivo no sólo a nivel Nacional sino también Internacional, impulsando la apertura de mercados, globalización, etc.

²⁹ Philip B. Crosby, Calidad sin Lagrimas, Compañía Editorial Continental S.A de C.V., Decima Reimpresión; México, 1995

³⁰ Diseño de un Modelo de Calidad Total, José Rolando Garay Cortez, Tesis UES, 2007.

- Permite a la Organización alcanzar una posición competitiva a largo plazo por lo cual suministra instrumentos y técnicas específicas para lograrlo.
- Los consumidores exigen mayor calidad en los productos y/o servicios. Ellos están dispuestos a cambiarse de una empresa a otra, no solo con el propósito de tener un mejor precio, sino en busca de un mejor servicio: confiabilidad, accesibilidad, cortesía, etc.

9. OTROS ENFOQUES GERENCIALES

a. NORMAS ISO 9000

Es una serie de requerimientos para un sistema de aseguramiento de Calidad. Este está tipificado por documentación de procesos de Calidad como retroalimentación de los clientes, aseguramiento de los diseños, Calidad de los proveedores, Calidad de producción, inspección y chequeo de la Calidad y la instalación.

Existen tres niveles de certificación basados en los requerimientos y actividades del negocio. El área de cobertura de cada nivel es resumido posteriormente. Esto viene a hacer un requerimiento para hacer negocio con cualquier país Europeo. Puede ser que no toda la empresa certifique sino solo alguno de los productos.

Según la ISO existen cinco estándares correlacionados entre sí:

- **ISO 9000**

Es una guía de documentos para la aplicación de sistemas de calidad. Relacionado con la Gestión de Calidad, cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados.

- **ISO 9001**

Es un modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño/desarrollo, producción, inspección, chequeo y servicio. Definir e implementar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa.

- **ISO 9004**

Es una guía de documentos para la implementación de sistemas de calidad. Capacidad para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas para satisfacer, cumplimientos del producto o servicio.

b. MEJORA CONTINUA

Se refiere a establecer un proceso formal para mejorar la calidad buscando alcanzar la mejora continua en los procesos de manera que se reduzca constantemente la variabilidad. Cuando se eliminan las variaciones se incrementa la uniformidad del producto o los servicios. Esto, a su vez, genera menores costos y mayor calidad.³¹

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

La mejora continua de la calidad no tiene fin y ayuda a reducir el desperdicio de trabajo innecesario, la complejidad de las operaciones, así mismo, mejorar la comunicación y la creatividad para preservar en el camino la mejora continua de los procesos de trabajo.

³¹ Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Alfredo Acle Tomasini. Editorial Grijalbo 6edición.

c. CERO DEFECTOS

La filosofía de cero defectos es hacer bien el trabajo desde la primera vez y en todos los momentos, es decir, de conformidad con lo establecido ni más ni menos. De esta manera constituye una filosofía, un ideal de que hay que intentar aproximarse sin cesar, fijándose objetivos.³²

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

“Asegurarse de que todos en la empresa compartan las normas de calidad”.

- Definir prioridades de las mejoras a alcanzar, un diagnóstico le indicará normalmente el orden de sus prioridades.
- Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y operativos, para modificar la cultura de la empresa y orientar a todos hacia el cliente.
- Preparar la caza de cero defectos, mediante talleres y seminarios internos.

d. CÍRCULOS DE CALIDAD

Según Ishikawa, "El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades voluntariamente que apoyan la calidad dentro de un mismo taller.

Este pequeño grupo lleva a cabo autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros"³³

³² Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Alfredo Acle Tomasini. Editorial Grijalbo 6ª edición.

³³ Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen Philip C. Thomson grupo Editorial Norma 1997

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

Algunas características de los círculos de calidad son:

- Está formado por un grupo pequeño de empleados (entre 3 y 10) que participan voluntariamente en su propio desarrollo y el de la empresa.
- Su principal tarea es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Un miembro del grupo actúa como líder, quien se responsabiliza de citar a reuniones, redactar informes, recabar cifras, pedir apoyos, etc.
- Los integrantes deben estar capacitados sobre las herramientas básicas y contar con el apoyo y asistencia de un experto en control de calidad total (facilitador).

Cabe resaltar que los círculos de calidad no son la panacea de un programa de calidad, por lo que soportar una transformación o iniciarla con la formación de los círculos de calidad llevara casi invariablemente a malos resultados. Entre los beneficios esperados de los círculos de calidad podemos mencionar:

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

Algunas limitaciones de los círculos de calidad son:

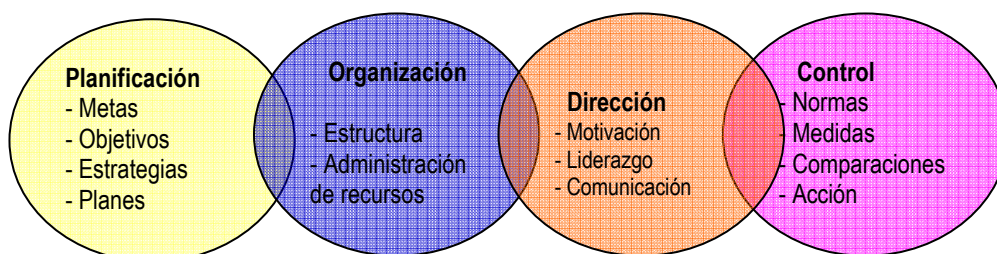
- No resuelven problemas financieros
- No sustituyen la planificación a largo plazo
- Es difícil que con su accionar se logre innovar el producto, el proceso o el sistema.

E. PROCESO ADMINISTRATIVO

1. CONCEPTO

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.³⁴

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.³⁵



³⁴ Harold, Koontz G. Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, editorial MC Grawhill, 11ª edición, 1995.

³⁵ www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

a. PLANIFICACIÓN

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.³⁶

³⁶ www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

b. ORGANIZACIÓN

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.³⁷

ATIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas o departamentos
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.³⁸

³⁷ www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

³⁸ www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

c. DIRECCIÓN

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.³⁹

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.⁴⁰

d. CONTROL

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.⁴¹

³⁹ www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_jama/padmon.htm

⁴⁰ www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.⁴²

F. SERVICIOS

1. CONCEPTOS

- Es un trabajo realizado para otros y puede proporcionar a un consumidor, o una institución.
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada.

⁴¹ www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

⁴² www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

- Es el conjunto de prestaciones que el usuario espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.
- Actos que hacen sentir a nuestros usuarios que estamos trabajando por ellos.⁴³

Como grupo determinamos que los servicios son una actividad o un conjunto de actividades por lo general de naturaleza intangible que se realiza por medio de la interacción de las personas con las instalaciones físicas del servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

2. CARACTERISTICAS

- **Intangibilidad**

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

- **Heterogeneidad**

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

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

⁴³ Juran, J.M. y Gryyan, Fran. "Manual de control de calidad", 4 Edición Mc Graw Hill, España 1993

3. CALIDAD EN EL SERVICIO

Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes claves, entendiéndose este como aquella que sus expectativas y necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, es decir es la condición en la cual el cliente esta totalmente satisfecho y todos en la organización están haciendo las cosas correctas de la forma correcta.⁴⁴

Es necesario definir el nivel de calidad de servicio y explicarlo al personal para que sepa que hace con el cliente. Este supone que cada persona tenga en la empresa una definición clara de lo que es la calidad de servicio y de cómo comunicarla a los clientes.⁴⁵

4. ATRIBUTOS DEL SERVICIO

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

a) Psicológicas

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

Algunas empresas de servicio son plenamente consientes de la importancia de la cortesía y de agradar al cliente y subrayan a sus empleados estas actitudes. Otras empresas van más lejos e incluyen en la planificación de las relaciones con los clientes algunos elementos que

⁴⁴ Stanton J. William y otros. "Fundamentos de Marketing.10ª Edición. México Editorial MacGraw Hill 2001

⁴⁵ Loboucheix, Vicent "Tratado de Calidad Total I". Editorial Limusa México 1994 Pág. 285

refuerzan el sentimiento de importancia del consumidor, tales como: estudiados símbolos “de bienvenida”, el uso de su apellido, recuerdos gratis y cartas de agradecimiento.

b) Temporales

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

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

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

- *Tiempo de Acceso:* Es el tiempo que transcurre desde que el cliente requiere por primera vez la atención de la empresa hasta que es atendido.
- *Tiempo de Espera:* Algunos servicios implican una espera por parte de los clientes, debido a variaciones en la carga de trabajo o a consideraciones económicas.

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

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

c) Contractuales

Por ejemplo la garantía de un servicio satisfactorio.

d) Éticas

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

e) Técnicas

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

G. USUARIOS DE LOS SERVICIOS

1. CONCEPTOS

- Es un ser humano con sentimientos, que merece un tratamiento respetuoso y la atención más cómoda que podemos darle. Es la persona más importante en cualquier tipo de negocio.⁴⁶
- Es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad del servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

⁴⁶ Karl Albrecht y Lawrence J Bradford. "La Excelencia en el Servicio" 1991 Pág.19

2. CLASIFICACIÓN

Los clientes o usuarios se pueden clasificar como: Internos y Externos para los cuales ambos son importantes para las organizaciones.

- *Cliente Interno:* Son los que están dentro de la empresa, personas y departamentos a los que se les suministra un producto o servicio.
- *Cliente Externo:* El que compra el producto o adquiere el servicio y además los organismos de la administración y el público en general.

3. SATISFACCIÓN AL USUARIO

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

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

H. PROGRAMA

1. CONCEPTOS

“Un programa es una serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito”.⁴⁷

“Un programa es un proyecto ordenado de actividades, serie de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto”⁴⁸

⁴⁷ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm.

⁴⁸ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm.

Por lo tanto podemos decir, que un Programa es un proceso diseñado para lograr una mejora continua de los procesos de una empresa.

2. OBJETIVOS

El objetivo de un Programa va dirigido a la identificación y coordinación de las actividades en que el desarrollo de los productos o servicios, están orientados a asegurar que estos cumplan todos los requisitos de calidad.

3. METAS

La meta de un programa es lograr, en un periodo determinado de tiempo, el mejoramiento constante de los procesos incluidos en la producción de un bien o servicio; desde el control de insumos hasta la entrega al consumidor, tratando de que estas operaciones se realicen tomando en cuenta los requerimientos de esta.

4. POLÍTICAS

Las políticas de un Programa deben estar formuladas, que guíen el trabajo de los distintos departamentos involucrados en el logro de los objetivos.

5. ELEMENTOS

Los elementos que intervienen en un programa son los siguientes:

- Un tema específico.
- Un objetivo que se debe alcanzar.
- Una o varias personas que lo llevan a término un tiempo límite para su desarrollo.

6. FASES

La realización del programa puede subdividirse en cuatro fases:

- **Fase Preliminar**

Afecta tanto a la sensibilidad de los directivos y cuadros superiores para el nuevo programa como al examen y discusión sobre este.⁴⁹

- **Fase Preparatoria**

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

- **Fase de Ejecución**

Llevar a cabo el programa

- **Fase de Valoración**

Valoración de los resultados obtenidos.

7. PROGRAMA DE LA CALIDAD

a) **CONCEPTO**

“El programa empresarial representa el instrumento con el que toma forma de un modo organizado la actividad de mejora de la calidad en el interior de una empresa con la participación de un amplio número de personas”.⁵⁰

⁴⁹ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm

⁵⁰ Galgano, Alberto. “Calidad Total”. Ediciones Díaz de Santos. España 1993.pág.432

b) CAMPO DE APLICACIÓN

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

Aplicado internamente, el programa puede medir y controlar la conformidad de los procesos internos y de las funciones administrativas vitales para suministrar buenos servicios externos.

c) COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIOS

El estudio de varias empresas de servicio permite observar un conjunto de características que comparten todas ellas; hay seis componentes esenciales que figuran en todos los programas de calidad las cuales son las siguientes:

- **Componente 1:** *Normas para la realización de los servicios.*

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

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

El siguiente paso del programa de control de calidad de los servicios es realizar la medición por comparación. Estas ediciones y comprobaciones nos dan una evaluación de cada servicio

realizado. Una vez hechas y registradas, sus resultados estarán disponibles para diversos usos, incluso si, inicialmente solo se ha previsto la aplicación de unas pocas técnicas específicas de análisis; y como permite todo programa de calidad, también podrán aplicarse técnicas más sofisticadas.

La mayor parte de información utilizable para conocer la satisfacción de cliente puede obtenerse a través de encuestas, cuestionarios y por observación del mercado. Una obvia fuente de datos sobre la satisfacción y los fallos de los servicios es el análisis de quejas y reclamaciones de los clientes.⁵¹

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

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

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

El Enfoque Subjetivo: Requiere de una amplia revisión de las reclamaciones de los clientes o de las respuestas de los cuestionarios y encuestas, cuidadosa catalogación y resumen de la retroinformación de los clientes, y una interpretación creativa.⁵²

El Enfoque Estadístico: Se utiliza cuando se considera el tiempo como parámetro del servicio, debido a que el tiempo se presta por mismo a la medición cuantitativa y el análisis estadístico.

⁵¹ Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de calidad" Panorama Editorial 1997.

⁵² Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de calidad" Panorama Editorial 1997.

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

Una vez que el origen y los tiempos de fallas de los servicios han sido identificados se pueden proyectar las acciones correctivas y aplicarlas rápidamente, y desarrollar los planes para atacar las causas raíz de los servicios defectuosos.

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

- i. Estructura de la Organización
- ii. Estructura de la Información (ámbito de control de los mandos, puntos de toma de decisiones, red de comunicaciones).
- iii. Diseño del servicios
 - Servicios elementales (etapas necesarias para completarlos, números de empleados requeridos, herramientas necesarias, documentación a establecer).
 - Servicios complejos (números de servicios elementales necesarios para completarlos, tipos de servicios elementales requeridos, número de empleados requeridos, duración normal y persistencia de servicio).
- iv. Instalaciones físicas (numero de localizaciones, población tamaño de los edificios u oficinas, muebles, equipos, accesibilidad, horarios).

Los programas de acción correctiva diseñados para corregir defectos de los empleados utilizan herramientas y técnicas de dirección de personal comunes a todas las empresas.⁵³

⁵³ Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de calidad" Panorama Editorial 1997.

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

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

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

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

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

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

Una Auditoría interna da la seguridad de que el programa de calidad, es decir, el proceso o sistema y los procedimientos están instalados en el departamento o en la localización; está funcionando como se han planeado, y son perfectamente entendidos.⁵⁴

Si es preciso se procede a una redefinición de las necesidades del cliente.

⁵⁴ Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de calidad" Panorama Editorial 1997.

d) IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

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

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

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

- **Motivación:** Los esfuerzos de la calidad son: con frecuencia, intensificados mediante un programa de concientización dirigido al personal que realiza el servicio. Los programas de incentivación pueden incluir recompensas económicas para los logros sobresalientes, aunque el reconocimiento adecuadamente manifestado puede ser tan motivador como el dinero.
- **Instalación:** Debe establecerse objetivos provisionales claros y alcanzables desde un principio, y la retroalimentación, sobre el éxito del programa se redactaran en estilo sencillo y serán ilustrados con ejemplo. Este material deberá ser ampliamente difundido.⁵⁵

⁵⁵ Martínez Tamariz, Raúl J. "Manual de Implantación de un proceso de mejoramiento de calidad" Panorama Editorial 1997.

e) CAPACITACIÓN

◆ Definición

“La capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.”²⁵

Entendiéndose la capacitación como un proceso, con el que los empleados actuales y los que recientemente han sido contratados por la institución adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades, destrezas y actitudes positivas, para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y para que estén aptos para cubrir otro puesto de trabajo dentro de la institución.

◆ Importancia de la Capacitación

En toda institución actualmente el Recurso Humano es el elemento más importante para alcanzar los objetivos y metas trazadas dentro de ellas, es por ello que la capacitación del personal se hace importante, tanto para beneficio de la institución como para el mismo empleado.

I. ANÁLISIS FODA

FODA sus siglas se leen como: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede

considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.⁵⁶

¿Cómo identificar una fortaleza o debilidad? Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

¿Identificar oportunidades y amenaza?⁵⁷ Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

⁵⁶ Material de Apoyo del diplomado de Consultoría en Administración Empresas, 1998UCA

⁵⁷ Material de Apoyo del diplomado de Consultoría en Administración de Empresas, 1998

MATRIZ FODA

Con la Matriz de FODA, podremos obtener las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas que poseen la Alcaldía o los factores Internos y Externos que están afectando a la misma para que sus servicios no mejoren constantemente.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS. Estrategias que ayudan a aprovechar las oportunidades y fortalezas.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS. Estrategias que ayudan a contrarrestar las amenazas por medio de las fortalezas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN. Estrategias que ayudan a enfrentar las debilidades por medio de las oportunidades.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA. Estrategias que buscan minimizar los efectos de las debilidades y las amenazas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD TOTAL DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

El contenido del presente capítulo está encaminado a conocer el funcionamiento administrativo y organizativo de la Alcaldía El Carmen, Departamento de Cuscatlán, reflejando de una forma clara y precisa cada aspecto importante del proceso administrativo, además servirá de base para proponer el diseño de un Programa de Calidad Total con la finalidad de fortalecer la organización y su funcionamiento interno como externo, mejorando así la calidad de los servicios que la alcaldía brinda a la comunidad.

A. IMPORTANCIA

La importancia que hoy en día tiene la Calidad Total en las diferentes unidades administrativas de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán de buscar alternativas de desarrollo para afrontar los nuevos retos en el ambiente interno y externo, el presente estudio tiene como repercusión buscar una propuesta administrativa aportando información valiosa que servirá para fortalecer en gran medida aquellos vacíos que el recurso humano tiene en cuanto a conocimientos en relación a la Calidad Total y Servicio al cliente.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Realizar el diagnóstico de Calidad Total de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de EL Carmen, Departamento de Cuscatlán, que permita elaborar un programa de Calidad Total que contribuya al fortalecimiento administrativo para eficientizar los servicios que brinda a la comunidad.

2. ESPECIFICOS

- Recolectar información necesaria para conocer las opiniones de los usuarios sobre la calidad de los servicios que brinda la alcaldía.
- Conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la imagen de la Alcaldía Municipal de El Carmen.
- Determinar las necesidades de mejora de Calidad Total en los servicios que presta la alcaldía, para poder proponer un programa de calidad total que contribuya a eficientizar Administrativamente los Servicios Municipales.

c. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el trabajo de investigación “Diseño de un Programa de Calidad Total que contribuya al Fortalecimiento Administrativo para Eficientizar los Servicios de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento Cuscatlán.”, se hizo uso de la siguiente metodología:

- **Método Deductivo:** El cual tiene como procedimiento estudiar el fenómeno desde lo general hasta lo particular.⁵⁸

Por que permitió el abordaje de las principales variables en estudio la cual se realizó partiendo de lo general a lo particular. A través de este método se visualizó el problema desde el todo hacia las partes, es decir se analizará la problemática, en este caso la prestación de servicio que esta prestando actualmente la Alcaldía.

- **Método Inductivo:** El cual tiene como procedimiento estudiar el fenómeno desde lo particular hasta lo general.⁵⁹

Porque posee las herramientas necesarias como la observación, cuestionarios dirigidos a usuarios y empleados así como una guía de entrevista hecha a los jefes de unidades que se utilizaron en el trabajo de investigación acorde a las necesidades que la Alcaldía Municipal del Carmen tiene para efectuar un Programa de Calidad Total en beneficio de sus Servicios Municipales.

⁵⁸ Enciclopedia interactiva El Profesor en casa Técnicas y métodos de investigación.

⁵⁹ Enciclopedia interactiva El Profesor en casa Técnicas y métodos de investigación.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva: Describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, ya que se orientó a la evaluación de la situación actual, del funcionamiento administrativo y la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de Cuscatlán, con la finalidad de conocer hasta qué punto puede mejorar la misma a través de un Diseño de un Programa de Calidad Total.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

En el proceso y desarrollo de la investigación, con la finalidad de recolectar información objetiva, clara y concreta se aplicó las técnicas e instrumentos que faciliten el diseño de la propuesta de un programa de calidad total mediante la utilización de las fuentes.⁶⁰

a) PRIMARIAS

Esta representa información obtenida de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio. Por lo que la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la investigación se realizó mediante entrevista dirigida, la encuesta y la observación directa. Se prepararon dos cuestionarios uno dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal El Carmen y otro se dirigió a los usuarios que hacen uso de los servicios municipales.

⁶⁰ Salvador I. Mejía, "Guía para la elaboración de trabajos de investigación Monográfico o tesis", Pág. 24 Universidad de el salvador, 2006.

b) SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundarias es toda aquella información existente, y recopilada con anterioridad.

Es necesaria porque contribuye a la aseveración de puntos y de igual forma de apoyo a las investigaciones. Se consultó libros de textos, trabajos de investigación, páginas Web de Internet, oficina de la Alcaldía Municipal de El Carmen.

6. TIPO DE DISEÑO

El diseño de la investigación es no experimental, la cual se realizó sin manipular deliberadamente las variables, los fenómenos serán observados tal y como se presentan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos.

7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso y desarrollo de la investigación, con la finalidad de recolectar información objetiva, clara y concreta se aplicó las técnicas e instrumentos que facilitaran el diseño de la Propuesta de un Programa de Calidad Total mediante la utilización de las fuentes primarias y secundarias, por otra parte se tomaron en cuenta las variables e indicadores resultantes de la operacionalización de hipótesis, así como también la disponibilidad de recursos.

Dichas técnicas son las siguientes:

a. ENCUESTAS

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

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

b. ENTREVISTAS

Se utilizó esta técnica con el propósito de obtener de manera formal con el personal administrativo de las diferentes unidades, y de esta forma se conoció como la Alcaldía presta actualmente sus servicios. Se diseñó como instrumento una guía de preguntas la cual se dirigió a los jefes de cada unidad organizativa de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, con un objetivo; conocer la opinión y los puntos de vista de los miembros del concejo municipal, así como otros aspectos que influyen en la prestación de servicios a la población usuaria.

c. OBSERVACIÓN DIRECTA

Se realizó por medio de visitas eventuales a las Instalaciones de la Institución donde se conoció la forma en que empleados desarrollan las labores diarias y los procedimientos inmersos en estas; además las condiciones físicas y ambientales en las cuales se encuentran.

Mediante esta técnica se recopiló información utilizando como instrumento una lista de comparaciones, sobre distintos indicadores que intervienen en la prestación de los servicios municipales en estudio, como tiempo de espera, atención a usuarios, entre otros.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a) UNIVERSO

1. Empleados

Para determinar el universo de los empleados se tomó el dato proporcionado por el Sra. Rosa Argelia González⁶¹, el cual consiste en 24 (17 empleados los cuales serán encuestados) y (7 Jefes de Unidades como: Sindicatura, Auditoría Interna, Despacho Municipal, Administración, Proyección Social, Proyectos y Registro, Control Tributario) que fueron entrevistados en la Alcaldía Municipal el Carmen, Departamento de Cuscatlán.

2. Usuarios

Para determinar el universo de los usuarios se tomó el dato proporcionado por el Sr. Jaime Napoleón López⁶², el cual consiste en que la alcaldía recibe un aproximado de 1590 usuarios en el mes.

b) MUESTRA

1. Empleados

Para calcular la muestra de los empleados y en este caso corresponden a 24 (17 empleados y 7 Jefes de Unidades); por lo tanto se analizó de forma global no se aplicó fórmula estadística, por esa razón se hizo factible realizar un censo.

2. Usuarios

Para calcular la muestra de los usuarios y en este caso corresponden a 1590 usuarios en el mes; por lo tanto se aplicó la fórmula estadística para población finita.

La determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas se emplea la siguiente fórmula:

⁶¹ Rosa Argelia González, Síndico Municipal de la Alcaldía El Carmen Departamento de Cuscatlán.

⁶² Jaime Napoleón López, responsable de Catastro y Unidad Ambiental Municipal, de la Alcaldía El Carmen Departamento de Cuscatlán.

$$\frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 p * q}$$

Siendo:

n: tamaño de la muestra

Z²: nivel de confianza=1.96

P: Probabilidad de éxito =0.5

q: Probabilidad de fracaso =0.5

e²: error muestral=0.08 ò 8%

N: Tamaño de la población=1,590

Sustituyendo en Fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1,590)}{(0.08)^2 (1,590-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n= 137 usuarios

9. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se tomó de base el área geográfica la cual es la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán.

10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Esta es la etapa de la investigación de campo, la cual permite que toda la información recopilada a través de los cuestionarios se represente en cuadros tabulares.

i) Tabulación

Se tabuló la información recopilada mediante los cuestionarios detallando la pregunta, así como el objetivo que se persigue, los cuadros detallan las respectivas frecuencias de grupos de respuestas comunes expresando también su relación porcentual.

ii) Análisis e Interpretación de Datos

Se elaboró sobre la base de las frecuencias que resultaron de cada pregunta, permitiendo así hacer comentarios, y tener una visualización clara de los resultados.

11. DETERMINACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS

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

➤ Presentación Personal de los empleados

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

➤ Rapidez en el servicio

Se tiene la impresión que muchos servicios prestados por instituciones públicas no son proporcionados con rapidez y agilidad por el contrario los usuarios se ven expuestos a tiempos de espera bastante prolongados, como consecuencia de demoras en los trámites

realizados en la prestación de servicios. El tiempo necesario para brindar un servicio es considerado como un elemento de la calidad.

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

➤ **Trato cortés y amable**

En toda prestación de servicio el personal es quien interviene directamente en la atención de los usuarios, es decir que más allá de los aspectos tangibles del servicio, es de suma importancia que los empleados se esmeren por brindar un trato cortés y amable. Esto implica que se inicia desde saludar a los usuarios, sonreírles e inclusive recordar sus nombres ya que el uso de apellidos les brinda a los usuarios una sensación de importancia.

La amabilidad de los empleados está relacionada con la voluntad de brindar apoyo o auxiliar a los usuarios para resolver cualquier tipo de problema que se presente durante la prestación del servicio.

➤ **Disponibilidad de información**

La información es otro elemento de bienestar de información. La disponibilidad de información esta conformada por todos los medios y materiales que se ponen a disposición del usuario para orientarlo a realizar sus trámites de manera que le resulten más ágiles.

Los medios y materiales informativos para los usuarios de servicios pueden variar desde carteleros o murales informativos, boletines, anuncios en revistas informativas, volantes, etc.

➤ **Condiciones Físico – ambientales**

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

12. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. ALCANCES

Con la presente investigación se pretende:

- conocer la importancia que tiene para la Alcaldía Municipal de El Carmen, la calidad total en los servicios municipales que brinda a sus usuarios.

- Conocer si el trabajo que realizan los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen, es el adecuado para brindar servicios con calidad total al usuario.

- Conocer si la imagen que los usuarios poseen de la Alcaldía Municipal de El Carmen es aceptable.

- Conocer si la Alcaldía Municipal de El Carmen satisface oportunamente las necesidades de los usuarios de los servicios municipales.

A su vez se pretende, con base a los resultados obtenidos dar una herramienta administrativa con el fin de eficientizar los servicios que la Alcaldía Municipal de El Carmen brinda a sus usuarios.

b. LIMITACIONES

- Falta de tiempo por parte de los jefes, de las diferentes unidades de la alcaldía para realizar las entrevistas.

- Demora en la entrega de información relacionada con la investigación de la alcaldía en las diferentes áreas de trabajo.

- Limitada disponibilidad y tiempo por parte de los empleados de la alcaldía Municipal al momento de responder los cuestionarios.

- No existe suficiente interés de parte de los usuarios referente a los servicios que brinda la Alcaldía por lo tanto se dificultó la colaboración para llenar los cuestionarios respectivo de los usuarios.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD TOTAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Con el propósito de comprender la situación actual de la prestación de servicios municipales, se describe las etapas del proceso administrativo que se llevarán a cabo en todas las unidades administrativas ya que estos son los que influyen en la calidad de la prestación de los servicios.

1.1 PLANEACIÓN

En la Alcaldía Municipal de El Carmen existe una Planeación a nivel general, según lo expresado en la entrevista realizada a los miembros del Concejo Municipal y a jefes de las unidades, es decir que si se elaboran planes como por ejemplo el Plan de Gestión para el presente periodo. En dicha planificación institucional participan todos los miembros del Concejo y algunos Jefes de Unidades.

Sin embargo en La Alcaldía no se elaboran planes operativos, es decir planes permanentes y continuos para las actividades que se pretenden realizar dentro de la Institución o en las diferentes unidades.

a. Objetivos y Metas

En la Alcaldía Municipal El Carmen si se han establecidos objetivos institucionales, y el Manual de Organización contiene los objetivos a alcanzar tanto por unidad organizativa como por empleados.

Cabe destacar que los jefes y los empleados de las diferentes unidades manifestaron que si se establecen metas de trabajo. Según pregunta #5 del cuestionario realizado a los empleados.

b. Políticas

Según lo expresado en entrevista realizada a la Sra. González miembro del concejo Municipal de la Alcaldía manifestó que en la actualidad se aplican políticas de control interno en la institución, a parte de las establecidas en el Código Municipal.

c. Procedimientos

En la actualidad no existen manuales de procedimientos en la Alcaldía, en donde se determine de manera escrita los pasos que se deben realizar para ejecutar un determinado trabajo. Pero de algún modo el personal desempeña bien su trabajo, aun sin conocer los procedimientos. Según lo expresado en entrevista realizada a miembros del Concejo Municipal.

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

1.2 ORGANIZACIÓN

Según la entrevista realizada a miembros del Concejo Municipal manifiestan que los jefes tienen participación en cuestiones de organización.

En la Alcaldía Municipal de El Carmen existe una deficiente organización administrativa, se percibe cierto desorden, de acuerdo con la observación realizada, se constató que muchas

personas desempeñan funciones incompatibles con el puesto para el que fueron contratados, es decir, muchos carecen de idoneidad en sus puestos, pero por el tiempo que poseen algunos empleados de estar designados, realizan sus obligaciones por rutina, lo cual origina que sea más difícil que se acoplen a un cambio en los procesos.

a. Organigrama

Se pudo observar que la institución posee una estructura organizativa definida, el cual según manifiestan en la entrevista realizada a miembros del Concejo Municipal, es adecuada y se ajusta a las necesidades actuales para el funcionamiento de la entidad.

Igualmente manifestaron que cada Jefe posee un organigrama de puestos en su departamento, el cual se encuentra dentro del Manual de Organización y Funciones de la Institución, es decir que cada uno conoce su posición jerárquica dentro del mismo, sin embargo en algunas ocasiones no se respetan los niveles jerárquicos, por lo que se da la mucha dualidad de mando.

b. Asignación de funciones

A pesar de que se cuenta con un Manual de Funciones, en las diferentes áreas se detectó que la asignación de funciones a los empleados se hace de manera verbal. Esto se debe a que el Manual Administrativo aun no se ha aplicado porque su modificación es muy reciente.

Los resultados de la encuesta reflejan que tanto los jefes como subalternos conocen totalmente las funciones que demanda su puesto, esto quiere decir que conocen en un 100% la actividad principal para la que su desempeño es importante. Según pregunta #4 del cuestionario realizado a los empleados.

c. Delegación de Autoridad y Responsabilidad

De acuerdo a la entrevista realizada a los jefes de las unidades y miembros del Concejo Municipal de la Alcaldía, y a la observación realizada, no se delega autoridad sobre algún empleado cuando ellos se ausentan pero si se delegan responsabilidades. Esto provoca dificultades en ocasiones cuando surgen problemas con los usuarios y es necesario resolverse.

Por otra parte no todas las unidades cuenta con jefes y subalternos en algunos departamentos solamente está el encargado, esto es más problemático ya que si el encargado se ausenta, no existe otra persona que pueda desempeñar esas funciones y además hay mas demora al momento de prestar el servicio porque no delega ni la responsabilidad.

d. Reclutamiento y Selección

La Alcaldía Municipal de EL Carmen cuenta con un reglamento interno en el cual esta establecido el proceso de selección que debe seguirse al momento de contratar personal, sin embargo, en el desarrollo de la investigación según lo expresado en la entrevista realizada a los jefes de las unidades y miembros del Concejo Municipal de la Alcaldía, los empleados no fueron sometidos a ningún proceso riguroso para su contratación, lo cual es muy común en las Alcaldías Municipales, esto quiere decir que no se utilizan los mecanismos adecuados para el reclutamiento y selección del personal.

Este proceso depende exclusivamente del Concejo Municipal, el cual no evalúa las capacidades de los candidatos, ya que no realizan entrevistas y ningún tipo de examen de conocimiento que se requieran para conocer las habilidades y destrezas que posee cada candidato, dándosele así mas importancia a la recomendación que este trae en otras

palabras quien lo recomendó, aunque no cumpla con los requisitos mínimos para desempeñar su puesto.

Con ello se evidencia que el proceso de selección de la Alcaldía tiene grandes vacíos, pues no se cuenta con un proceso de selección técnico que garantice el personal idóneo, dificultando así las labores del personal antiguo, ya que casi siempre son estos los encargados de especificar las funciones.

e. Capacitación

Para la Alcaldía Municipal de El Carmen, el proceso de capacitación es muy continuo, aunque no posean un programa de capacitación definido si no solo capacitaciones que alguna institución les ofrezca. El 62% de los empleados encuestados opinaron haber recibido capacitaciones Municipalidades, Enfermedades, Atención al Cliente, etc. Según pregunta # 10 del cuestionario realizado a los empleados.

Con base a los resultados del censo realizado a los empleados, se puede notar que los esfuerzos son dados en forma de charlas orientado a las áreas de atención al cliente. Esto es importante porque se debe estar preparado para hacerle frente cuando surgen problemas con los usuarios y por el mismo motivo los empleados reconocen la necesidad de capacitarse en el área de atención al cliente.

Por otra parte los empleados también han recibido cursos de computación, aunque no todos ellos, esto deja la impresión de que existe por parte de la Alcaldía Municipal voluntad por invertir en estas áreas por la importancia que es para los cambios que se dan día a día con la tecnología. Según pregunta # 11 del cuestionario realizado a los empleados.

f. Suministro de Materiales y Equipo de trabajo

Según la investigación en la Alcaldía no existe un adecuado suministro de materiales y equipo de trabajo, ya que según lo manifestado por los jefes de las unidades en la entrevista realizada y en la observación directa no todos los empleados cuentan con un equipo adecuado para realizar su trabajo, por otra parte el suministro de materiales no son proporcionados de una manera efectiva esta dificultad se debe a la falta de presupuesto según lo expresado por miembros del Concejo Municipal.

Sin embargo según los empleados consideran que en la institución no existe mucha deficiencia en el mobiliario y equipo en donde realizan sus labores diarias, ya que casi siempre su trabajo se encuentra en buen estado. Según pregunta # 7 del cuestionario realizado a los empleados.

1.3 DIRECCIÓN

Se dice que uno de los objetivos de la etapa de dirección es el de impregnar a los miembros de un grupo o trabajadores el entusiasmo necesario para que desarrollen sus labores con éxito y propiciar un clima organizacional agradable en el cual se sientan seguros y satisfechos.

Según los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen manifiesta que sus superiores tienen la voluntad de ayudar a resolver conflictos que se presentan en las diferentes unidades ya que cada unidad no poseen mas de un miembro, entonces ellos se ven en la necesidad de buscar ayuda externa. Además la administración informa adecuadamente los temas de interés o asuntos de trabajo que se dan día con día.

a. Motivación

Según los resultados del censo realizado a los empleados, reciben incentivos o motivaciones por parte de la Alcaldía para desempeñar mejor su labor. Esto significa que la institución tiene la disposición para motivar e incentivar a los empleados cuando realizan su trabajo y así mejorar su actitud ante los usuarios a los que se les presta el servicio. Según pregunta # 9 del cuestionario realizado a los empleados.

Los usuarios consideran que la motivación y los incentivos es fundamental para que el personal brinde calidad en los servicios de acuerdo al 90% de aceptación, en cambio el 10% piensa que no es necesario que el personal sea motivado para ejercer su trabajo ya que es una obligación brindar un servicio con calidad al usuario. Según pregunta # 11 del cuestionario realizado a los usuarios.

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

b. Comunicación

Se considera que una buena comunicación organizacional garantiza en gran medida resultados eficientes, como lo manifiesta en entrevista realizada a la Sra. Rosa Argelia González, Sindica Municipal, existe muy buena comunicación entre los diferentes jefes con sus subordinados de las diferentes unidades administrativas. Además según censo realizado a los empleados, el 96% considera que dentro de sus unidades de trabajo existe

comunicación entre sus compañeros y esto hace que en el interior de la unidad el ambiente sea satisfactorio y agradable. Según pregunta # 6 del cuestionario realizado a los empleados. Entre el 88% los empleados y usuarios se perciben en un ambiente agradable al momento de solicitar algún servicio o trámite y de acuerdo al 12% restante considera que las relaciones de la Alcaldía a la comunidad no tratan la manera de demostrar una cordialidad a las personas que necesitan de sus servicios. Según pregunta # 12 del cuestionario realizado a los usuarios.

c. Liderazgo

Dentro de la institución el liderazgo resulta beneficioso a los empleados de ser inducido a realizar actividades de la mejor manera siguiendo las técnicas precisas para proporcionar los conocimientos específicos que necesiten para cumplir la misión de la Alcaldía, según manifestaron en entrevista realizada a Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades, no existe un liderazgo bien marcado ya que a los empleados no se les ha dado ningún tipo de estrategia donde se desarrollen para poder liderar a sus compañeros de trabajo de una manera natural no autoritaria, la cual contribuya al perfeccionamiento de la educación e instrucción y a desarrollar la comprensión y cooperación entre todos los miembros de la alcaldía.

1.4 CONTROL

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través

de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo la institución no posee manuales o lineamientos que los guíe a que los objetivos sean corregidos a su debido momento, los empleados manifiesta que sus desempeño laboral no es evaluado eventualmente por sus alternos lo que implica que cuando no existe realización de evaluaciones los resultados pueden determinarse como ineficientes o no concluidos.

a. Supervisión

En este sentido las diferentes unidades administrativas de la Alcaldía de El Carmen, indican que un 79% de los empleados son supervisados por su trabajo y es decir que supervisan las labores del personal constantemente, esto lleva que los empleados desempeñen su labor eficientemente para dar un mayor rendimiento laboral y brindar un mejor servicio al cliente.

b. Evaluación del Desempeño

En la Alcaldía Municipal de EL Carmen no existen parámetros para medir el desempeño, según el censo realizado a los empleados, el 42% de los empleados manifestaron nunca haber sido evaluado su desempeño laboral, el 29% expresa que si en más de una ocasión, y otro 29% no sabe. Esto es muy preocupante ya que no hay controles dentro de la alcaldía donde se verifique si los empleados están realizando bien su trabajo, Según pregunta # 16 del cuestionario realizado a los empleados.

Según entrevista realizada a las autoridades del Concejo Municipal, y jefes de unidades de la Alcaldía El Carmen las evaluaciones de desempeño están a cargo de una unidad y son realizados generalmente una vez al año.

Estos resultados son contradictorios por una parte los empleados manifiestan que en la institución no existe disposición en evaluar el desempeño laboral que realizan los empleados dentro de sus unidades y al exterior de ella misma; ya que en ningún momento evalúan sus objetivos para tratar de mejorar y así brindar un mejor servicio el usuario.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIOS

a. Rapidez en el Servicio

Actualmente la Alcaldía Municipal no cuenta con un sistema informático ágil que contribuya a que los usuarios esperen el menor tiempo posible para ser atendidos, en ocasiones cuando en las diferentes áreas se presenta algún problema en el sistema y en la red dificulta el trabajo al personal lo que hace mas largo el tiempo de espera para los usuarios. También cuando hay poco personal en el área hay retrasos para que otros usuarios puedan ser atendidos.

Los usuarios consideran que la demora cuando efectúan algún trámite en las diferentes unidades cumplen las expectativas en cuanto al tiempo de espera, lo que indica que no existen muchas demoras. Según pregunta # 5 del cuestionario realizado a los usuarios.

b. Trato Cortes y Amable

En muchas ocasiones se expresa que el cliente siempre tiene la razón; las entidades públicas se han caracterizado por brindar un servicio sin esmero y poco amable.

Los usuarios de la Alcaldía Municipal de El Carmen manifestaron que en ocasiones reciben un trato amable al momento de efectuar cualquier trámite, no desaprueban totalmente el esmero de los empleados por ser amables al brindarles el servicio. Sin embargo, aún no se

logra que todos los usuarios identifiquen al personal como cortés y amable. Según pregunta # 4 del cuestionario realizado a los usuarios.

c. Disponibilidad de Información

Por la demanda que se tiene diariamente de usuarios que solicitan información en relación al pago de impuestos muchas veces por la saturación de personas que necesitan ser atendidas no se brinda la información adecuada o correcta o el empleado se encuentra molesto y apresurado por la carga de trabajo, le dan más importancia a la cantidad de personas que demandan el servicio que a la calidad y eficiencia del mismo.

Cabe mencionar que no hay afiches o volantes informativos que incluyan la documentación que los usuarios necesitan para realizar trámites relacionados a casamientos, divorcios, solicitud de carné de minoridad, etc.; esto ayudaría a reducir filas de espera para solicitar los requisitos para los servicios antes mencionados.

Aunque si hay carteleras informativas están no contienen información suficiente y oportuna para cumplir con las expectativas de los usuarios.

Los usuarios manifiestan que la información que se pone a su disposición es suficiente para facilitar los trámites que realizan en la Alcaldía, aunque algunas veces no han recibido la información oportuna para agilizar el trámite que deseaba efectuar. Puede decirse que en general la institución si trata de informar al usuario. Según pregunta # 7 del cuestionario realizado a los usuarios.

d. Presentación Personal de los empleados.

Actualmente en la Alcaldía de El Carmen se cuenta con uniformes para todas las secretarias y auxiliares de las unidades, pero no solo depende del uniforme para dar una buena imagen de la institución este criterio es importante, aunque para algunos no lo sea; sin embargo los usuarios manifiestan que es buena y excelente con un 48% y 31%, es necesario que los jefes de cada uno de las unidades contribuyan a que las buenas sean excelentes. Según pregunta # 2 del cuestionario realizado a los usuarios.

e. Condiciones físico-ambientales

Las áreas de trabajo cuentan con sus respectivas oficinas dentro de la institución, sin embargo la opinión de los usuarios consideran que las instalaciones se encuentran hasta el momento adecuadas, pero consideran que la forma en que están colocadas las unidades no es excelente, porque no se especifica a través de algún rótulo que unidad se encuentra, puesto que en algunas oficinas comparten su lugar de trabajo. Debido a esto los usuarios tienen que esperar para ser atendidos. Además el área de espera es reducida y no está debidamente establecida

Según pregunta # 3 del cuestionario realizado a los usuarios.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al haber analizado los resultados de la investigación en las diferentes unidades administrativas correspondientes, llegamos a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. CONCLUSIONES

- 1) La información que se pone a disposición de los usuarios no es lo suficientemente oportuna y clara.
- 2) En la Alcaldía de El Carmen no se delega autoridad cuando el jefe se ausenta.
- 3) No existen normas o estándares de desempeño difundidas claramente entre los empleados.
- 4) Debe colocarse un buzón de sugerencias para tomar en cuenta la opinión de los usuarios.
- 5) En la Alcaldía de El Carmen no existe un trato cortés y amable para los usuarios.
- 6) La Alcaldía de El Carmen actualmente no cuenta con un Plan de Capacitación.

2. RECOMENDACIONES

- 1) Buscar mecanismos que permitan brindar información oportuna a los usuarios para facilitar los trámites.
- 2) Es necesario que los jefes deleguen autoridad cuando se ausentan a algunos de los empleados que, en el desempeño de sus labores, hayan mostrado tener el don de liderazgo.
- 3) Se deben realizar evaluaciones del desempeño con base a normas y estándares de desempeño previamente definidas y ampliamente difundidas de manera que la evaluación sea lo más objetiva posible. Estas evaluaciones permitirán detectar necesidades de capacitación y fortaleza del personal, así como también tener bases para otorgar incentivos que permitan el buen desempeño.
- 4) Debe colocarse un buzón de sugerencias para tomar en cuenta la opinión de los usuarios.
- 5) Se deben establecer metas, objetivos y normas de trabajo con el propósito de orientar los esfuerzos del personal de las unidades hacia la eficientización de los servicios municipales y de esta manera aumentar la satisfacción de los usuarios dando un trato cortés y amable.
- 6) Promover un Plan de Capacitación orientado al desarrollar y promover una Cultura de Calidad Total.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EFICIENTIZAR LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

El diseño de un Programa de Calidad Total en la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, ha sido elaborado como una herramienta administrativa que permita alcanzar sus objetivos, brindando un servicio eficiente a los usuarios, una información homogénea, asesorando de forma adecuada, transmitiendo confianza, reforzando la imagen de la institución y lo mas importante ayudará a orientar a los empleados en la obtención de mejores resultados.

B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

1. GENERAL

Contribuir a promover el fortalecimiento administrativo y eficientizar los servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, mediante la implementación de un Programa de Calidad Total.

2. ESPECÍFICO

- Lograr eficiencia en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la institución.
- Crear un comité de calidad que asegure la mejora continua de la institución.
- Establecer un programa de capacitación para el personal en forma permanente.

C. BENEFICIOS DEL PROGRAMA

- Los empleados estarán más motivados y al mismo tiempo se fomentará el trabajo en equipo.
- Se recibirá mayores oportunidades de capacitación.
- Las autoridades obtendrán información precisa y oportuna a través del Consejo de Calidad Total.

D. CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Cuando la administración de la Alcaldía Municipal de El Carmen decida implementar el Programa de Calidad Total, se necesita que el Concejo Municipal tenga un cambio intenso y continuo en la utilización de conceptos administrativos con ello se mejorará el fortalecimiento administrativo y la eficiencia de los servicios, esto contribuirá a la satisfacción de los usuarios. Las condiciones de calidad que se requieren para el desarrollo del programa son las siguientes:

1. CONVENCIMIENTO

Para llevar a cabo los cambios estructurales necesarios, para el fortalecimiento administrativo y eficientizar los servicios que presta la alcaldía, se hace indispensable que las máximas autoridades (Alcaldesa, Concejales y Sindica Municipal), estén convencidos de la necesidad de satisfacer a sus usuarios, por medio del mejoramiento continuo; además deben estar convencidos que para ello, es fundamental la creación de un ambiente interno agradable y así propicia la confianza y cooperación mutua en la institución.

2. COMPROMISO

Para que la administración Municipal inicie este proceso, deben comprometerse todos los miembros de la municipalidad.

El compromiso incluye un cambio radical de los conocimientos de la administración en el personal, un cambio sustantivo de cultura organizacional, que abarque a la institución a todas las líneas jerárquicas y que requiera de una decidida participación de todo el personal.

El compromiso representa una expresión de dedicación por parte de los miembros del Concejo Municipal en primera instancia, y después todos los demás que forman parte de la Alcaldía.

3. CAMBIO DE ACTITUDES

En esta área, los Miembros de Concejo, pueden ayudar a los empleados dentro de la institución, a trabajar juntos más eficazmente, en esta categoría típicamente involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la Alcaldía a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y soluciones de problemas o conflictos.

En este campo, es de suma importancia que toda la institución entienda las formas más efectivas para cambiar las actitudes y comportamientos de los empleados.

E. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1. MISIÓN Y VISIÓN

Un elemento importante del Programa de Calidad Total es la identificación que el personal debe tener con la Misión y la Visión de la Alcaldía Municipal de El Carmen, según la investigación realizada no están de acuerdo con la situación actual de la misma, por tal motivo se proponen a continuación:

▪ MISIÓN

“Administrar con transparencia para brindar servicios con calidad que satisfagan las necesidades de la población, optimizando los recursos y velando para que exista un desarrollo integral y eficiente que propicie el crecimiento sostenible del municipio”.

▪ VISIÓN

“Ser una institución modelo que trabaje por el desarrollo integral y sostenible de manera equitativa, fortaleciendo la participación ciudadana, promoviendo el cuidado y uso racional de los recursos, buscando la mejora de nuestros servicios para garantizar la satisfacción de los habitantes.”

2. CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

Como alcaldía en general deben conocer el concepto de calidad para poder eficientizar el servicio que brindan a los usuarios por lo que se propone el siguiente:

“Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto”. Entendiéndose Calidad como la cualidad que hace que todo producto o servicio satisfaga las necesidades y expectativas del usuario.

3. CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad siempre es importante para los usuarios ya que ésta es el grado en que el servicio corresponde a las expectativas solicitadas. Es importante en la calidad conocer y esforzarse para exceder los requerimientos de los usuarios, y mejorar la calidad en los servicios proporcionados al usuario siendo este un compromiso total de toda la Alcaldía Municipal de El Carmen.

4. POLITICAS DE CALIDAD TOTAL

Para la consecución de los objetivos del Programa de Calidad Total, a continuación se propone algunos lineamientos básicos para la realización de las actividades municipales.

- a.** Se fomentará el trabajo en equipo, la comunicación y la participación voluntaria, con el fin de crear un ambiente en el que sea posible el mejoramiento continuo de la Calidad Total.
- b.** Las autoridades deberán demostrar un compromiso constantes con respecto a la Calidad Total, así como propiciar que todas las áreas involucradas se comprometan con el mejoramiento de la misma y que tenga la disponibilidad de apoyar todas las medidas a realizar.
- c.** Las evaluaciones a los servicios prestados a los usuarios y al desempeño del personal serán periódicas y se tomaran en cuenta para introducir nuevos criterios.

- d. La retroalimentación se practicará con el fin de que el personal este conciente de la importancia de la Calidad en el desempeño de todas las actividades a través de un conocimiento y dominio de temas relacionados con la Calidad Total.
- e. Las quejas o sugerencias de los usuarios se tomaran en cuenta para mejorar la Calidad Total en los servicios.

5. REQUERIMIENTOS

Para desarrollar el programa de calidad total a la medida es indispensable contar con recursos tanto humano, tecnológico y mobiliario y equipo, que permitan el mejoramiento de los servicios de los departamentos que tiene contacto directo con los usuarios por lo cual se proponen los siguientes

➤ RECURSOS TECNOLÓGICOS

Para el desarrollo de competencias que garanticen la innovación y la competitividad en cada unidad de trabajo dentro de la alcaldía por lo tanto en la investigación de campo se observó que es necesario actualizar sus herramientas tecnológicas como por ejemplo:

- Sistema Administrador de Mora \$ 1,850.00
- Sistema Integrado de Gestión Catastral. \$ 1,385.00

TOTAL	\$ 3,235.00
-------	--------------------

Estos datos fueron proporcionados por un Ingeniero en Sistemas Computacionales graduado de la Universidad Centroamérica José Simeón Cañas (UCA).

Se entenderá por mora el incumplimiento de las obligaciones de los habitantes del municipio de El Carmen por más de dos meses.

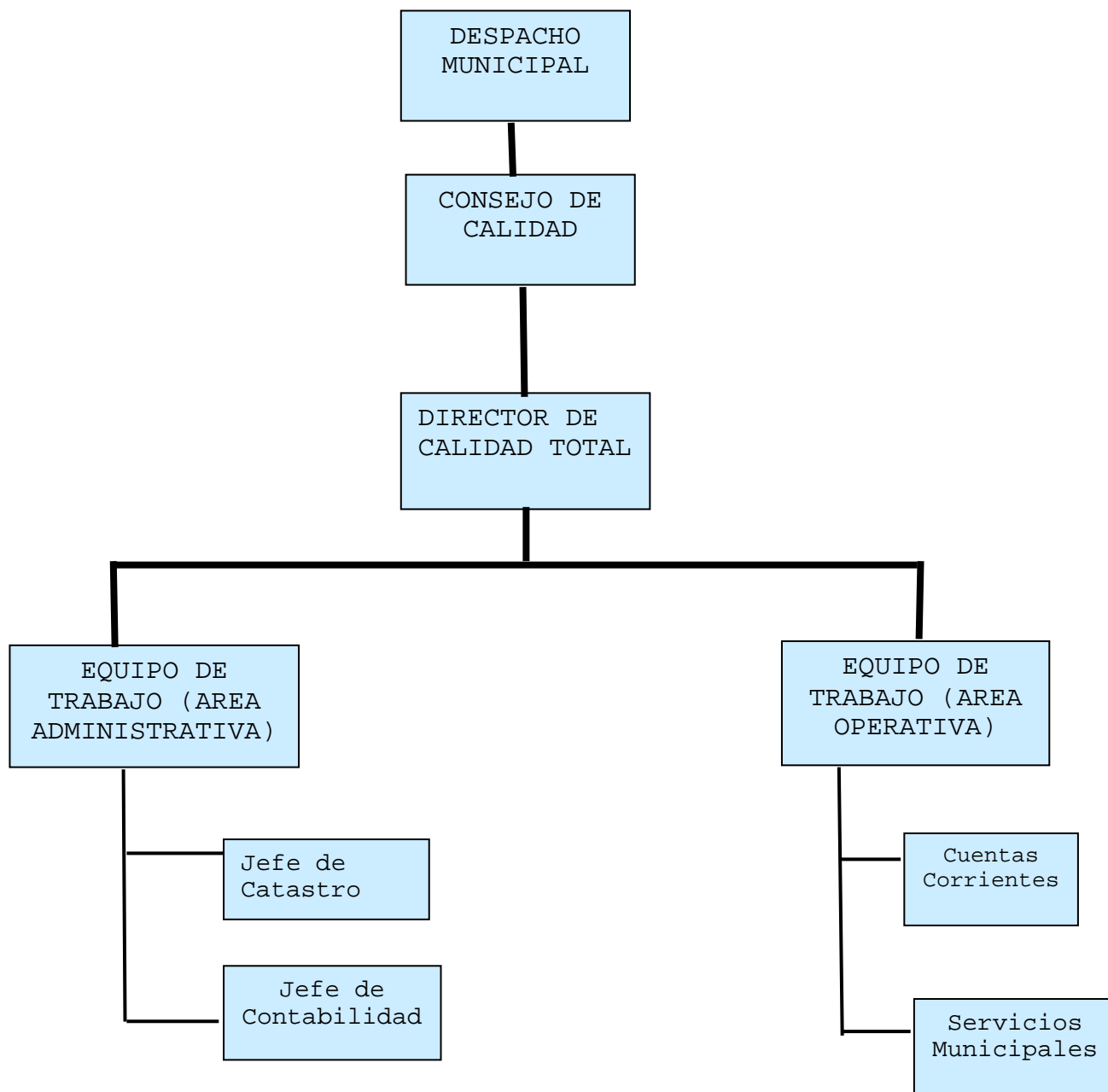
➤ **EQUIPO DE OFICINA:**

Para que el personal desarrolle eficientemente su trabajo y brinde un servicio con calidad total es necesario que el equipo de oficina que utiliza este actualizado, como:

	Precio Unit.	Total
(3) Computadoras	\$ 450.00	\$ 1,350.00
(4) Fax	\$ 200.00	\$ 800.00
(5) Escritorios	\$ 125.00	\$ 500.00
(6) Sillas	\$ 25.00	\$ 150.00
(7) Archivadores metálicos	\$ 35.00	\$ 245.00
(4) Fotocopiadora/escáner	\$1,500.00	\$ 6,000.00
Papelería	\$ 300.00	\$ 300.00
(7) Contómetros	\$ 75.00	\$ 525.00
(8) Impresoras	\$ 45.00	<u>\$ 360.00</u>
TOTAL		\$10,230.00

F. ORGANIZACIÓN PARA EL PROGRAMA

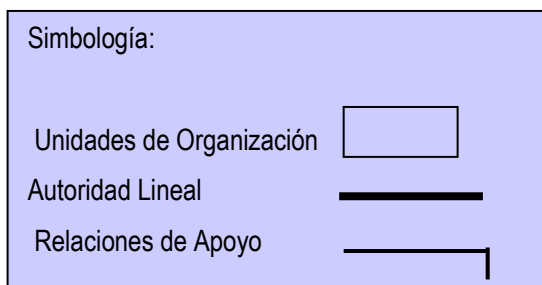
1. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Fecha: Agosto 2009

Este se ubicara dentro del Organigrama de la Alcaldía como relación de apoyo o asesoría.



2. FUNCIONES

a. Consejo de Calidad Total

Éste estará integrado por la Alcaldesa Municipal, Gerente Administrativo y Secretaria Municipal, quienes serán los encargados de inculcar a todos los miembros en el programa y dejarles claro que el objetivo de todo es mejorar permanentemente la calidad de los servicios que se les brinda a los usuarios y que no olviden que el éxito depende de un esfuerzo constante y continuo.

Los miembros del consejo tendrán las siguientes funciones:

- Estimular todo lo concerniente a la motivación y comunicación entre los empleados y convencerlos que el mejoramiento continuo puede lograrse.
- Actuar como promotor de la calidad total, por lo tanto dirigir controlar y darle seguimiento al programa.
- Definir las políticas de calidad total.
- Evaluar los avances del programa
- Establecer y dar seguimiento a los objetivos estratégicos y operacionales.
- Coordinar y orientar las actividades de la comisión de aseguramiento de la calidad total en funciones del programa.
- Aprobar normas e indicadores y unificar enfoque y metodología.

Se sugiere que los miembros del Consejo de Calidad Total se reúnan cada quince días para tratar los problemas que se han tenido durante la ejecución del programa, serán responsable de coordinar adecuadamente la ejecución del Programa de Calidad Total, es responsabilidad de ellos concientizar a todo el personal respecto a la naturaleza, alcance y objetivos del

programa a través de la capacitación impartida por personas que no pertenezcan a la institución. No dejando a un lado la planeación que estará a cargo de ellos.

Además, debe establecer niveles de calidad en el servicio y documentar clara y específicamente a cada uno de los miembros.

Además se tendrán que organizar adecuadamente todas las actividades que hará el Director de la Calidad Total, tiene que estar en constante comunicación con los miembros del comité, para controlar que todas las actividades se estén desarrollando como se planea y de no ser así buscar las soluciones a dichos problemas; además deberá estar motivando e incentivándolos con el único objetivo de hacerlos sentir importantes en su participación y satisfecho en su trabajo.

b. Director de Calidad Total

Estará conformado por el Sindico Municipal, que será el coordinador de los distintos equipos de trabajo.

Funciones:

- Elaborar políticas de asesoramiento de Calidad Total de los procesos operativos.
- Proponer al Consejo de Calidad Total, proyectos específicos de mejora de la Calidad.
- Coordinar con bases a dichos proyectos las actividades de los equipos de trabajo.

Evaluar mensualmente los resultados de los programas.

En síntesis la función principal es asegurar la satisfacción de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas principalmente para evitar insatisfacciones.

c. Equipos de trabajo de calidad.

Lo conformará todo el personal operativo y administrativo, serán equipos de personas responsables, estos miembros tendrán que compartir muchas responsabilidades, para lo cual es necesario que entre los miembros del equipo de trabajo se elija al representante o líder. El será el que se reunirá cada vez que sea necesario para hablar en nombre de su equipo y así poder tomar medidas correctivas y de mejor manera preventiva cuando la situación lo amerite.

Es necesario orientar a los miembros de cada equipo acerca del contenido y propósito del proceso, que se explicará el papel que cada miembro debe desenvolverse en el programa y la importancia que tiene que su participación sea completa; además se tiene que responsabilizarlos de su trabajo así como hacerlos sentir importantes.

Para el funcionamiento de un buen equipo se necesitará reglas básicas que normen el comportamiento de cada miembro del equipo entre las cuales se tendrán:

- ✓ Evitar competir entre los miembros del equipo,
- ✓ Saber escuchar mutuamente
- ✓ Evitar ponerse a la defensiva,
- ✓ Cuidar que todos participen;
- ✓ Evitar la manipulación,
- ✓ Sincronizar las acciones de los integrantes mientras participan en la reunión.

El verdadero trabajo en equipo requiere que cada miembro tenga comportamientos como los siguientes:

- ✓ Que ofrezcan ayuda a los compañeros sin que estos los soliciten.
- ✓ Que soliciten ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento.

- ✓ Que trabajen conjuntamente en la mejora de los servicios, procesos y solución de problemas.
- ✓ Que acepten sugerencias y que realicen críticas constructivas.

Dentro de las funciones están:

- ✓ Involucrarse en los proyectos de mejoras.
- ✓ Asistir con puntualidad.
- ✓ Estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlos.
- ✓ Participar en todas las reuniones.
- ✓ Conocer de los detalles del proceso a mejorar.
- ✓ Aportar su inteligencia, experiencia y creatividad.

Cada equipo tiene que tener un cronograma de actividades el cual tienen que cumplir, para evaluar los avances, y esto ayudara a asegurar el éxito.

G. PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación constante y sistemática es una de las condiciones determinantes para el éxito de un Programa de Calidad Total. Para ello se presentan los siguientes lineamientos.

El contenido del Plan de capacitación está basado en alternativas para solucionar problemas relacionados con la prestación de los servicios en la Alcaldía.

El diseño del Plan de Capacitación contiene en forma ordenada una relación de conocimientos en calidad total y servicio al cliente que el personal necesita dominar y poner en práctica en su puesto de trabajo para que su desempeño sea más eficiente. Con los

contenidos seleccionados se pretende aportar una importante y práctica herramienta que les permita a los empleados incluir el elemento calidad en los servicios que dan al usuario.

El Plan de Capacitación estará constituido por: la importancia, objetivos, políticas, estrategias, características, receptores, perfil del facilitador, áreas prioritarias de capacitación, el desarrollo de los módulos y recursos necesarios para la ejecución.

1. IMPORTANCIA

Estará dirigido a fortalecer al recurso humano de la Alcaldía Municipal de El Carmen con el fin de ofrecer un servicio eficiente a los usuarios.

La estructura ha sido elaborada de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a la institución, ya que ésta no cuenta con un plan de capacitación orientado a desarrollar y promover una cultura de Calidad Total, trabajo en equipo, comunicación, un servicio con calidad al usuario y que a su vez permita incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, por lo que es necesario su elaboración.

2. OBJETIVOS

a) GENERAL

Elaborar un plan de capacitación orientado a fortalecer administrativamente y efficientizar los servicios con el fin de incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal para brindar un servicio eficiente al usuario.

b) ESPECIFICOS

- ✓ Incrementar la comunicación entre empleados y coordinación, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y obtener mayor eficiencia en el trabajo.
- ✓ Conocer la manera mas adecuada de lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.

3. POLITICAS

- ✓ El Concejo Municipal será el encargado que el personal de la institución disponga del material apropiado para recibir la capacitación.
- ✓ El contenido del curso de capacitación debe estar orientado al personal asignado para recibirlo.
- ✓ Realizar la capacitación los días sábados en horarios que no intervengan en las labores normales de la alcaldía y no debe exceder de cuatro horas y con receso de quince minutos.
- ✓ Proporcionar un seguimiento sobre la temática impartida para comprobar la asimilación de su contenido.

4. ESTRATEGIAS

El plan de capacitación debe ser enfocado a contribuir al trabajo en equipo, a mejorar la comunicación, incrementar la motivación del personal, eficientizar el servicio y brindarlo con calidad total hacia el usuario.

El Concejo Municipal y la señora Alcaldesa serán los encargados de programar periódicamente las capacitaciones a impartirse según la temática, contenido y duración involucrando al personal y vigilando que se cumpla totalmente para ello se requiere las siguientes estrategias:

- ◆ Diseñar actividades que motiven al personal de la Alcaldía Municipal de El Carmen a participar en el plan de capacitación para identificar su desempeño durante el proceso.

- ◆ Unificar las opiniones de los participantes en el desarrollo del plan para intercambiar las concepciones de la calidad total.

- ◆ Programar y diseñar las técnicas de retroalimentación y evaluación de la capacitación.

5. CARACTERISTICAS

El plan de capacitación esta conformado por cuatro módulos, los cuales son:

- ✓ Comunicación

- ✓ Trabajo en Equipo

- ✓ Motivación
- ✓ Servicio Con Calidad Total al usuario

Cada uno de los módulos será impartido los días sábados en horarios de ocho de la mañana a las doce del mediodía.

El Consejo de Calidad al iniciar el Plan de Capacitación será el encargado de dar la apertura, al finalizar harán la Clausura y entrega de los diplomas a cada participante, los cuales estarán firmados por la señora Alcaldesa y Sindica, así como por los facilitadores de la Capacitación.

Al inicio de cada capacitación los facilitadores hará una introducción de los temas a incluir en la exposición buscando los mecanismos para que esta sea impartida de forma entendible, amena y dinámica, se apoyara de material impreso, papelería y útiles para cada participante, así como de la tecnología adecuada, dando quince minutos de receso.

Por otra parte este Plan debe de ser apoyado por instituciones y personal especializado en los temas propuestos para la Institución.

6. RECEPTORES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación estará orientada básicamente a los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen que tengan más contacto directo con el usuario y aquellos que en la investigación manifestaron su buena disposición para incrementar y actualizar su conocimiento.

7. PERFIL DEL FACILITADOR

- ◆ Persona con un amplio conocimiento de calidad total y servicio al cliente, etc.,
- ◆ Carismático, extrovertido y dinámico,
- ◆ Buena utilización de los recursos audiovisuales y didácticos (Pizarra, Proyector ó Plumones) etc.
- ◆ Seguro de si mismo,
- ◆ Que posea alto perfil de Ética y buenas costumbres,
- ◆ Experiencia en impartir capacitaciones,
- ◆ Profesional en administración de empresas,
- ◆ Facilidad de expresión,
- ◆ Dominio de grupos.

8. ÁREAS PRIORITARIAS DE CAPACITACIÓN.

En base al diagnóstico obtenido en la investigación de campo se pudo determinar que es importante que todas las áreas de la institución se capaciten en Calidad Total, Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo. Por lo que a continuación se presentan eventos dirigidos a hacer más efectiva la calidad total en el servicio al cliente.

9. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

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

a. “COMUNICACIÓN”

▪ **OBJETIVO**

Fomentar la buena comunicación entre los empleados de la Alcaldía Municipal de El Carmen.

▪ **CONTENIDO**

- ✓ Concepto
- ✓ Importancia
- ✓ Tipos de comunicación
- ✓ Canales de la Comunicación.
- ✓ Barreras de la Comunicación.
- ✓

▪ **METODOLOGÍA**

- ✓ Exposición oral y participativa
- ✓ Dinámicas grupales
- ✓ Interacción de preguntas y respuestas

Duración de la capacitación: cuatro horas.

PRIMER SÁBADO

MODULO I: COMUNICACIÓN								
Nº DE SESIONES: 1		Nº DE PARTICIPANTES: 27		DURACIÓN: 4 HORAS.				
HORA	TIEMPO-MINUTOS	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	
8:00 AM A 8:15 AM	15´	Presentación	Generar confianza entre facilitador y capacitandos.	Activa participativa	Consejo de Calidad Total y Facilitador	Plumón y pizarra	ALIMENTACIÓN + MATERIAL DIDÁCTICO \$133.00	
8:15 AM A 9:00 AM	45´	Aspectos generales de Comunicación.	Explicar el porqué es importante la comunicación	Expositiva	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
9:00 AM A 9:45 AM	45´	Tipos de Comunicación e Importancia	Brindar los conocimientos necesarios sobre comunicación.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
9:45 AM A 10:00 AM	15´	RECESO Y REFRIGERIO						
10:00 AM A 10:50 AM	50´	Canales de comunicación, y barreras de la comunicación	Dar a conocer los diferentes canales de comunicación.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Hojas en blanco		
10:50 AM A 11:30 AM	40´	Discusión grupal sobre comunicación	Determinar si los empleados han comprendido la temática.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
11:30 AM A 12:00 M	30´	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las inquietudes de los participantes.	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumón		
						TOTAL	\$ 133.00	

b. "TRABAJO EN EQUIPO"

▪ OBJETIVO

Descubrir la importancia que posee trabajar en equipo para lograr la efectividad de los objetivos institucionales.

▪ CONTENIDO

1- Concepto

2- Importancia

3- Áreas de Trabajo en Equipo

3.1 Cooperación

3.2 Liderazgo

3.3 Involucramiento

3.4 Compañerismo

▪ METODOLOGÍA

- ✓ Exposición oral y participativa
- ✓ Dinámicas grupales
- ✓ Interacción de preguntas y respuestas

Duración de la capacitación: cuatro horas

SEGUNDO SÁBADO

MODULO II: TRABAJO EN EQUIPO								
N° DE SESIONES: 1		N° DE PARTICIPANTES: 27		DURACIÓN: 4 HORAS.				
HORA	TIEMPO-MINUTOS	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	
8:00 AM A 8:15 AM	15´	Presentación	Determinar confianza entre facilitador y capacitandos.	Activa participativa	Comisión de Aseguramiento de C.T. y Facilitador	Plumón y pizarra	ALIMENTACIÓN + MATERIAL DIDÁCTICO \$133.00	
8:15 AM A 9:00 AM	45´	Aspectos generales del trabajo en equipo.	Dar a conocer el objetivo y Metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
9:00 AM A 9:45 AM	45´	Concepto de trabajo en equipo, importancia y principios.	Proporcionar los conocimientos teóricos sobre Trabajo en Equipo.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
9:45 AM A 10:00 AM	15´	RECESO Y REFRIGERIO						
10:00 AM A 10:50 AM	50´	Discusión grupal sobre el trabajo en equipo.	Determinar si los empleados han comprendido sobre la temática.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Hojas en blanco		
10:50 AM A 11:30 AM	40´	Cooperación Liderazgo Involucramiento Compañerismo	Explicar las diferentes áreas del Trabajo en Equipo.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
11:30 AM A 12:00 M	30´	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las inquietudes de los participantes.	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumón		
						TOTAL	\$ 133.00	

c. "MOTIVACIÓN"

▪ OBJETIVO

Impulsar el valor que posee la motivación al desempeñar sus labores diarias.

▪ CONTENIDO

1. Conceptos
2. Importancia
3. Motivación en el trabajo
4. Satisfacción y desempeño en el cargo.
5. Relaciones humanas.

▪ METODOLOGÍA

- ✓ Exposición oral y participativa
- ✓ Dinámicas grupales
- ✓ Interacción de preguntas y respuestas

Duración de la capacitación: cuatro horas.

TERCER SÁBADO

MODULO III: MOTIVACIÓN								
Nº DE SESIONES: 1		Nº DE PARTICIPANTES: 27		DURACIÓN: 4 HORAS.				
HORA	TIEMPO-MINUTOS	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	
8:00 AM A 8:15 AM	15´	Presentación	Generar confianza facilitador – capacitando.	Activa participativa	Comisión Aseguradora de C.T. y Facilitador	Plumón y pizarra	ALIMENTACIÓN + MATERIAL DIDÁCTICO \$133.00	
8:15 AM A 9:00 AM	45´	Aspectos generales de la Motivación.	Dar a conocer el objetivo de la Motivación.	Expositiva	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
9:00 AM A 9:45 AM	45´	Motivación en el trabajo. Relaciones humanas.	Proporcionar los conocimientos teóricos necesarios para la motivación.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
9:45 AM A 10:00 AM	15´	RECESO Y REFRIGERIO						
10:00 AM A 10:50 AM	50´	Discusión grupal sobre Motivación	Interactuar inquietudes	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Hojas en blanco		
10:50 AM A 11:30 AM	40´	Motivación en el trabajo Satisfacción y desempeño en el cargo	Dar a conocer a los empleados el valor de la Motivación en el trabajo.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
11:30 AM A 12:00 M	30´	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las inquietudes de los participantes.	Activa participativa	Facilitador	Pizarra Plumón		
TOTAL								\$ 133.00

d. "SERVICIOS CON CALIDAD TOTAL AL USUARIO"

- **OBJETIVO**

Determinar las actitudes, aptitudes de los empleados para facilitar un servicio con calidad total.

- **CONTENIDO**

1. Servicios

- Conceptos
- Características
- Actitudes y aptitudes
- tipos de servicio.
- Calidad en el servicio
- Atributos del servicio

2. Usuarios

- Conceptos
- Tipos de usuarios
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué buscan los usuarios?
- Necesidades y Satisfacción

3. Calidad Total

- Objetivos
- Importancia

- Clasificación
 - ¿Por qué es necesario el proceso de Calidad?
 - Otros enfoques Gerenciales
-
- **METODOLOGÍA**
 - ✓ Exposición oral y participativa
 - ✓ Dinámicas grupales
 - ✓ Interacción de preguntas y respuestas

Duración de la capacitación: ocho horas.

CUARTO SÁBADO

MODULO IV: SERVICIO CON CALIDAD TOTAL AL USUARIO (PRIMER SÁBADO)								
N° DE SESIONES: 1		N° DE PARTICIPANTES: 27		DURACIÓN: 4 HORAS.				
HORA	TIEMPO-MINUTOS	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	
8:00 AM A 8:15 AM	15´	Presentación	Generar confianza facilitador – capacitando.	Activa participativa	Comisión Aseguradora de la C.T. y Facilitador	Plumón y pizarra	ALIMENTACIÓN + MATERIAL DIDÁCTICO	
8:15 AM A 9:00 AM	40´	Introducción	Explicar la Metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
9:00 AM A 9:45 AM	45´	Aspectos Generales sobre el Servicio con Calidad al usuario.	Dar a conocer los conocimientos teóricos sobre Servicio con calidad.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón	\$133.00	
9:45 AM A 10:00 AM	15´	RECESO Y REFRIGERIO						
10:00 AM A 10:50 AM	45´	Discusión grupal sobre Servicios.	Determinar si la temática ha sido asimilada.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Hojas en blanco		
10:50 AM A 11:30 AM	40´	Actitudes y aptitudes, tipos de servicio. Calidad en el servicio Atributos del servicio	Dar a conocer a los empleados los factores del Servicio	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
11:30 AM A 12:00 M	30´	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las inquietudes de los participantes.	Activa participativa.	Facilitador	Pizarra Plumón		
						TOTAL		\$ 133.00

QUINTO SÁBADO

MODULO IV: SERVICIO CON CALIDAD TOTAL AL USUARIO (SEGUNDO SÁBADO)								
Nº DE SESIONES: 1 Nº DE PARTICIPANTES: 27				DURACIÓN: 4 HORAS.				
HORA	TIEMPO-MINUTOS	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	
8:00 AM A 8:35 AM	35´	Generalidades de los Usuarios	Proporcionar los conocimientos necesarios sobre los usuarios.	Expositiva activa - participativa	Comisión Aseguradora de la C.T. y Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón	ALIMENTACIÓN + MATERIAL DIDÁCTICO \$133.00	
8:35 AM A 9:10 AM	35´	¿Quiénes son los usuarios? ¿Qué buscan los usuarios? ¿Cuáles son sus Necesidades?	Dar a conocer los tipos de usuarios que existen.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
9:10 AM A 10:00 AM	45´	Generalidades de la Calidad total.	Proporcionar los conocimientos teóricos sobre la Calidad total.	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Pizarra Plumón Laptop cañón		
10:00 AM A 10:15 AM	15´	RECESO Y REFRIGERIO						
10:15 AM A 11:15 AM	50´	Otros enfoques gerenciales. Mejora Continua Dimensión de la calidad.	Explicar la importancia de poner en práctica los enfoques de calidad	Expositiva activa - participativa	Facilitador	Plumón pizarra Laptop cañón		
11:15 AM A 12:00 M	45´	Evaluación de todos los módulos.	Conocer las inquietudes de los participantes.	activa - participativa	Todos	Pizarra Plumón		
12:00 M A 12:25 PM	25´	CLAUSURA	Entrega de Diplomas a los participantes.	Activa participativa	Consejo de Calidad	Diplomas.		
						TOTAL	\$ 133.00	

10. RECURSOS

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación es necesario que la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán disponga de los siguientes recursos:

◆ Humano

Comprende todo el personal participante y todas aquellas personas que contribuyan a desarrollar los eventos de capacitación.

◆ Materiales

Este recurso lo comprende todo aquel material didáctico necesario para facilitar la enseñanza de los módulos, así como el equipo apropiado para el desarrollo de la temática impartir (proyector, laptop, pizarra, plumones, etc.) la Alcaldía Municipal pondrá a disposición de los facilitadores papelería y útiles que sea necesario para el buen desempeño de los mismos.

Debido a que la Alcaldía cuenta con sala de junta no se incurrirá en costo de alquiler de local para impartir los módulos de enseñanza a los empleados, dichas salas de junta son los suficientemente amplias y están equipada con lo necesario (pizarra, mesas, sillas, equipo audio visual computadora, televisor, dvd, etc.).

◆ Financiero

La Alcaldía Municipal de El Carmen, departamento de Cuscatlán deberá financiar el Plan de Capacitación con fondos provenientes del FODES. Además podría realizar gestiones de ayuda monetaria a instituciones que apoyen la formación del recurso humano; tales como:

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) e Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

H. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El material didáctico presupuestado, incluye básicamente la papelería y útiles que será necesaria para el desarrollo del programa. A continuación se detalla el costo por cada modulo que se impartirá.

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA LOS 4 MÓDULOS			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Plumón de Pizarra(2 juegos: negro, azul y rojo)	30	\$0.85	\$25.50
Marcadores	24	\$0.80	\$19.20
Libretas rayadas	24	\$0.60	\$14.40
Bolígrafos	48	\$0.15	\$ 7.20
Lápices	24	\$0.12	\$ 2.88
Borradores	24	\$0.10	\$ 2.40
Sacapuntas	24	\$0.15	\$ 3.60
Fólder	24	\$0.15	\$ 3.60
Resmas de papel t/carta b/20	4	\$4.50	\$18.00
Diploma	24	\$1.00	\$24.00
TOTAL			\$120.78

Fuente: Los precios fueron consultados con los proveedores de papelería y útiles de la Alcaldía Municipal (DISUMA y Librería y Papelería ARANDA S.A. de C.V.)

Cabe resaltar que no se presupuestarán en los recursos didácticos, equipos como: Laptop, Cañón, televisor, pizarra, ya que la institución ya posee dicho equipo, Por otra parte no se ha presupuestado pago por profesionales para impartir la capacitación porque los miembros del equipo de investigación serán las encargadas de impartir los módulos que comprende dicho plan.

I. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

1. CONTROL

Es importante llevar a cabo un adecuado control que permita que el desarrollo del Programa de Calidad Total concuerde con lo planificado y de no ser así buscar o aplicar acciones correctivas para cumplir con los objetivos del Programa. El control puede hacerse mediante informes y programando auditorias de la siguiente manera:

- Medir el desempeño real

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

La auditoria de los usuarios permitirá determinar si se están recibiendo los niveles de calidad o estándar.

- Comparar el desempeño

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

- Tomar acciones para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

De ser necesario se aplicaran acciones correctivas, una vez se haya identificado fallas y motivos por los cuales el programa no se está desarrollando apropiadamente. Si es preciso se procederá a una redefinición de las necesidades de los usuarios, con base a los resultados obtenidos por las auditorías realizadas.

2. EVALUACIÓN

El comité de calidad Total deberá diseñar e implementar un sistema de evaluaciones, el personal de cada unidad deberá ser sometido a dichas evaluaciones periódicas con el propósito de determinar su desempeño. Es necesario que los empleados se esmeren por alcanzar y cumplir con metas y objetivos de trabajo que permita eficientizar los servicios y desarrollar con éxito el programa de calidad total.

Para poder evaluar la calidad en los servicios brindados en la institución se tomara en cuenta los siguientes indicadores y medios de verificación:

INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ # de usuarios satisfechos ➤ Tiempo requerido para resolver problemas, quejas y reclamos de usuarios ➤ Procesos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta a usuarios ➤ Buzón de sugerencias ➤ Encuesta a empleados

La importancia de la evaluación consiste en detectar si en el desempeño de las labores existe duplicidad de funciones, tiempo perdido y bajo rendimiento, lo que permitirá buscar las alternativas a dichos problemas y lograr una mejora en la prestación del servicio.

a) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se pudo identificar la necesidad que tiene la Alcaldía de contar con un sistema de evaluación del desempeño que le permita determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de su personal.

1. Objetivo del sistema de evaluación del desempeño

Lo que se pretende con el sistema de evaluación del desempeño es lo siguiente:

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Determinar los conocimientos que tiene el empleado con relación al cargo que desempeña.
- ✓ Eficientizar el desempeño del personal
- ✓ Medir el desempeño del empleado.
- ✓ Identificar a los empleados con un potencial mas elevado que aquel que es exigido para el cargo.
- ✓ Seleccionar al empleado que tiene los requisitos para ocupar un cargo superior

2. Beneficio del sistema de evaluación del desempeño

Los principales beneficios del sistema de evaluación del desempeño generalmente los recibe: el empleado, el jefe y la institución.

Beneficios para el empleado

- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, y así mismo sus puntos débiles y fuertes.
- Conocer cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto a ser más eficiente en su desempeño tales como: programas de capacitación seminarios, decisiones en equipo de trabajo; Así como las que el empleado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, más esmero, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

- Verificar si tiene condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica para su desarrollo y control.

Beneficio para el jefe

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación.
- Proponer medidas con el fin de perfeccionar el comportamiento de sus empleados.
- Comunicarse con sus empleados para hacer comprender la dinámica de evaluación del desempeño y la forma como se está desarrollando mediante este sistema.

Beneficios para la institución.

- Tiene condiciones para evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones para desempeñar un cargo superior.

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

ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CARMEN DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

FOMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

3. Método de evaluación del desempeño.

El método de evaluación a utilizar es el método de Escala de Calificación Gráfica el cual consiste en evaluar una serie de factores de desempeño, como calidad del trabajo, responsabilidad, organización de su trabajo, cumplimiento de normas e instrucciones, discreción, relaciones laborales y presentación personal. Así mismo este método permite determinar el nivel de desempeño que el empleado tiene y la situación de los mismos frente a dichos factores.

La aplicación de este método será efectuada por el jefe de cada área, quien deberá establecer el periodo mediante el cual supervisará y observará el desempeño de los empleados y posteriormente realizará la evaluación pertinente de acuerdo a los diferentes factores que tomaron en cuenta para dicha evaluación. De acuerdo a los resultados que cada empleado obtenga con base a la evaluación realizada así será su calificación aplicando las siguientes categorías: excelente, muy bueno, bueno e insatisfactorio. Así como las acciones acordadas con el empleado para hacer más eficiente su desempeño en el próximo periodo a evaluar, u otras observaciones.

J. RETROALIMENTACIÓN PARA EL PROGRAMA

1. PLAN DE RECONOCIMIENTO

Este debe de fundamentarse en el principio generalizado de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer las cosas bien y quien no lo hace. De esta manera se da un valor a la actitud de mejoramiento de cada trabajador. Mediante el plan se pretenderá generar un estímulo que redunde en la completa sensación de pertenencia a un equipo de mejora para que recalque y sobresalga su orgullo por hacer bien las cosas.

Se recomienda realizar una reunión semestral como medio para entregar reconocimientos, los cuales pueden ser monetarios como “bonos de calidad” o incentivos como diplomas “empleado de calidad” según las capacidades presupuestarias de la municipalidad.

▪ RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Al efectuar una evaluación del desempeño es importante analizar los diferentes factores que influyen en el desempeño de los empleados y los resultados que se obtengan al realizar dicha evaluación. Si este resultado es satisfactorio es importante que para mantener motivado al empleado y continué siendo eficiente en su desempeño la institución cuente con un sistema de recompensa e incentivos que estimule en el empleado una actitud de superación y compromiso con la institución. Entre los incentivos y recompensas que la Alcaldía pueda adoptar se puede mencionar.

- ✓ Participación en la toma de decisiones
- ✓ Reconocimiento a su trabajo: Bonos, diplomas, etc.
- ✓ Asignaciones de tareas preferidas
- ✓ Ascenso de puesto

2. INICIO DEL NUEVO CICLO DE CALIDAD TOTAL.

Una vez se haya implementado el programa de calidad total en la Alcaldía Municipal de El Carmen Departamento de Cuscatlán, deberá dársele continuidad al programa.

Por lo general las empresas o alcaldías cuando ya han obtenido una serie de resultados positivos al implementar el programa el entusiasmo bajan de nivel porque se siente satisfacción al haber alcanzado metas y objetivos.

Se cree que ya se obtuvo los resultados que podían darse; sin embargo deben iniciarse nuevamente con el programa para lo que sea necesario, redefinir políticas; replantear objetivos, etc. Con el fin de ir mejorando continuamente la calidad de los servicios requeridos por los usuarios.

Es importante resaltar que la implementación de todo el programa de calidad desde el inicio hasta la medición de resultados y satisfacción de usuarios es un proceso largo. Por lo tanto hay que realizar esfuerzos porque no se pierda el entusiasmo inicial para culminar con éxito el programa. Una idea clara y una justificación aceptable del porque comenzar de nuevo, es que debido a que si las metas propuestas al inicio ya se lograron, se requerirá sustituirlas para avanzar en el proceso de mejoramiento continuo, lo que al mismo tiempo dará la oportunidad a otros tipos de medidores.

De esta manera se lograra que el programa se vuelva una parte primordial y elemental en el funcionamiento de la institución, logrando al mismo tiempo que el trabajador se vuelva cada vez más consciente de que todo lo que haga no solo dentro de la misma sino fuera también, debe tener cero defectos y buscar la mejora continua.

Si se logra que el trabajador haga suya esta filosofía para su vida particular, lo hará con mayor facilidad en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la alcaldía, logrando así el pleno éxito del Programa de Calidad Total.

K. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

El presente plan de implantación, pretende orientar la puesta en práctica de las herramientas administrativas propuestas. Su inicio dependerá de la oportunidad en que las autoridades de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, tomen la decisión que de acuerdo a este plan les corresponda adoptar.

En su contenido el plan muestra los objetivos, actividades a realizar, recursos, presupuesto, cronograma que de deben realizar.

1. Objetivos del Plan de Implantación

- ✓ Proporcionar a todo el personal de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, una herramienta que contribuya a fortalecer su desempeño y que brinde satisfacción al usuario al momento de recibir los servicios.
- ✓ Orientar al personal de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, ha actuar con eficiencia en las funciones que llevará acabo en el desarrollo del Programa de Calidad Total, encaminado a Promover la Eficiencia en los Servicios para que se realice con éxito.

- ✓ Establecer las actividades y lineamientos a ejecutar con el fin de facilitar el desarrollo del Programa de Calidad Total para promover la Eficiencia en los Servicios.

2. Actividades a Realizar

El Concejo Municipal, la Alcaldesa Municipal y los responsables de las diferentes áreas de la institución serán los encargados de las siguientes actividades:

- ✓ Dar a conocer a las autoridades de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, el Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios.
- ✓ Revisar y estudiar las herramientas administrativas que contiene el Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios.
- ✓ Autorizado y aprobado el Plan por las autoridades superiores de la Alcaldía, se procederá a reproducirlos y distribuirlos entre los jefes de las diferentes áreas organizativas de la institución.
- ✓ Realizar reuniones con los jefes y subalternos para la implantación del Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios.
- ✓ Tramitar el financiamiento para la ejecución del Programa.
- ✓ Se pondrán a funcionar las herramientas administrativas que contiene el Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios. para que el personal de la Alcaldía los apliques.

3. Recursos

El Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios debe disponer de los recursos humanos, materiales y financieros; por lo que la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, tendrá la responsabilidad de que éstos estén disponibles en el momento oportuno para el desarrollo de dicho Programa.

✓ **Recurso Humano:**

Comprende todo el personal de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, y toda aquella persona que contribuya al desarrollo del Programa.

✓ **Recursos Materiales:**

Son los insumos que se necesitan para la ejecución del Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios, lo cual comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recursos didácticos que faciliten y complementen el desarrollo del mismo.

✓ **Recursos Financieros:**

El presupuesto de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, esta constituido por recursos propios que provienen de los impuestos recaudados; el Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) constituye otra fuente de financiamiento, así como también el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

4. Presupuesto

Para la ejecución del Programa de Calidad Total para Eficientizar los Servicios, de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán, es necesario determinar la inversión en que va a incurrir, la cual se presenta a continuación.

a. Costos de inversión del Proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1. PLAN DE CAPACITACIÓN (ALIMENTACIÓN)		
MODULO I	\$108.00	
MODULO II	\$108.00	
MODULO III	\$108.00	
MODULO IV	\$ 216.00	
SUB TOTAL		\$ 540.00
2. MATERIALES Y COSTOS DE CAPACITACIÓN		
MATERIAL DIDÁCTICO (MÓDULOS I, II, III Y IV)	\$120.78	
SUB TOTAL		\$ 120.78
<u>3. RECURSOS TECNOLOGICOS</u>	\$ 3,235.00	\$ 3,235.00
SUBTOTAL	\$ 3,235.00	\$ 3,235.00
<u>4. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</u>	\$ 10,230.00	\$ 10,230.00
SUBTOTAL	\$ 10,230.00	\$ 10,230.00
COSTO TOTAL		\$ 14,125.78
3. IMPREVISTOS (5%)	\$ 706.30	
TOTAL		\$ <u>14,832.10</u>

Los gastos de alimentación, se han estimado en \$4.00 por refrigerio tipo coffee break que incluirá: bebida fría o café, tres pupusas, plátano frito y un pan dulce (incluye un botella con agua por cada participante). El refrigerio puede variar por cada sesión que se realice. Este gasto es estimado de acuerdo a los 24 empleados que participaran en cada módulo más 3 asesores externos (Equipo de investigación) que impartirán la capacitación.

L. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

ACTIVIDADES	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Presentar a la Alcaldía Municipal la propuesta del Programa de Calidad Total.								
2. El Alcalde lo presenta al Concejo Municipal quien hará un estudio conjuntamente con los demás jefes de las unidades.								
3. Presentación oral realizada por el grupo de investigación ante el concejo municipal.								
4. Aprobado por las autoridades de la Alcaldía Municipal, se procede a realizar una reunión con las demás áreas de la institución tanto administrativa como operativa.								
5. Puesta en marcha del Programa de Calidad Total.								
6. Evaluación y Retroalimentación.								

M. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- 1) Bernal Torres, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Santa Fe de Bogotá. D. C, año 2000.
- 2) Castañeda, Luís. “La Calidad la Hacemos Todos, Guía de Calidad Total para empleados y trabajadores”, 4a Edición, Editorial Poder, México 1997.
- 3) Chávez Jiménez, Pedro. Como administrar un Municipio. Pág. 23, Edición 3, Año 1998.
- 4) Colunga Dávila, Carlos; La Calidad en el Servicio; Panorama Editorial, Segunda Edición 1998.
- 5) Gursagnari Drovetta. Diccionario de Administración y Ciencias afines. Editorial Océano, Edición 1996 Barcelona España.
- 6) H.Sampieri, Roberto; Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill/Interamericana Editoriales, 1991.
- 7) Horovitz, Jaques. “La Calidad del Servicio, a la Conquista del Cliente”, Editorial Mc Graw-Hill, España 1991.

- 8) Juran, Joseph y F. Gryna. "Análisis y Planeación del Servicio", 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1994.
- 9) Koontz G Harold, Heinz Wehrich, "Administración una perspectiva global", editorial MC.Graw Hill, 11ª edición, 1995.
- 10) Mejía, Salvador I "Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis", Pág. 24 Universidad de El Salvador, 2006.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

- 1) Cortés Linares, Sandra Magali. "Diseño de un Programa de Administración de la Calidad Total como estrategia para Mejorar la Prestación de Servicios". Año 2003.
- 2) Henríquez Marco Antonio. "Diseño de un plan de Calidad Total para promover la eficiencia en los servicios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque". Año 2004.
- 3) López Tobar, Sara Lastenia. "Diseño de un Programa de Calidad Total como estrategia para mejorar la Prestación de Servicios en la Alcaldía de Chalchuapa", Año 2003.

LEYES

- 1) Constitución de la República de El Salvador, Decreto 38 del 15 de Diciembre de 1983 D.O. N° 234, Tomo N°.281, del 16 de diciembre de 1983, Reforma: (24) Decreto Constituyente No. 36 de fecha 27 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 102, Tomo 383 de fecha 04 de junio de 2009.
- 2) Código Municipal y sus Reformas al 2008, Decreto N°274 del Órgano Legislativo D.O. N°23, T.290 del 5 febrero de 1986.
- 3) Ley Orgánica de Administración Financiera, decreto N° 516 del Órgano Legislativo del 23 de noviembre de 1995, D.O. N°7, Tomo N°330 de fecha 11 de enero de 1996.

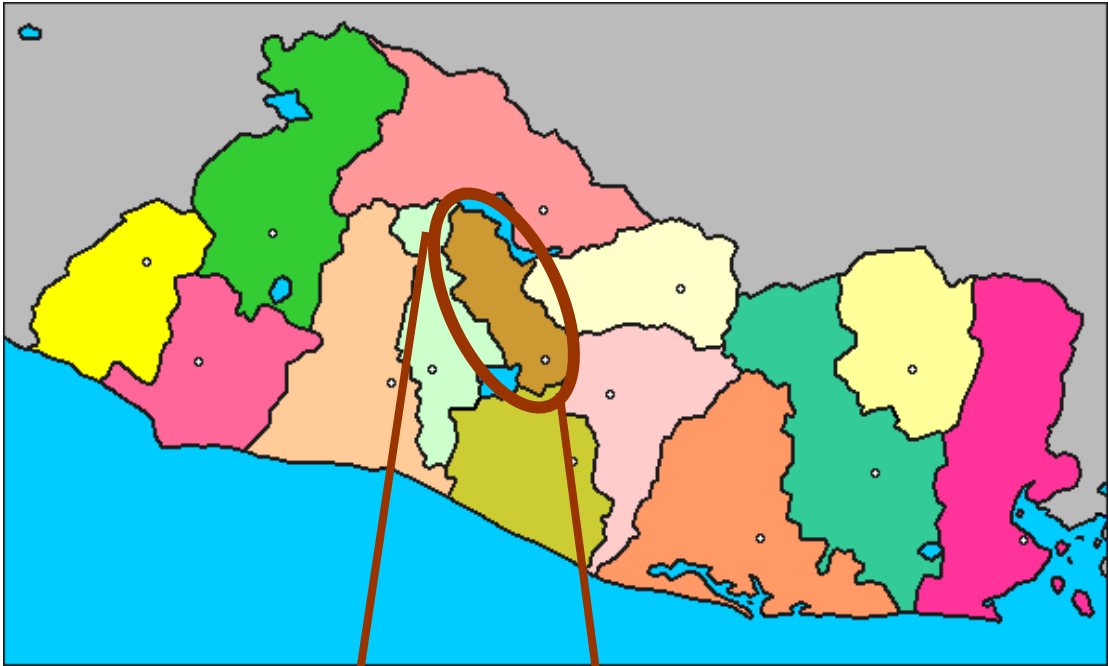
INTERNET

- 1) <http://buscador.hispavista.es/calidad-total/>
- 2) <http://buscador.hispavista.es/calidad-total/>
- 3) www.alcaldiamunicipalelcarmencusatlan.com.
- 4) www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/padmon.htm
- 5) www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml

ANEXOS

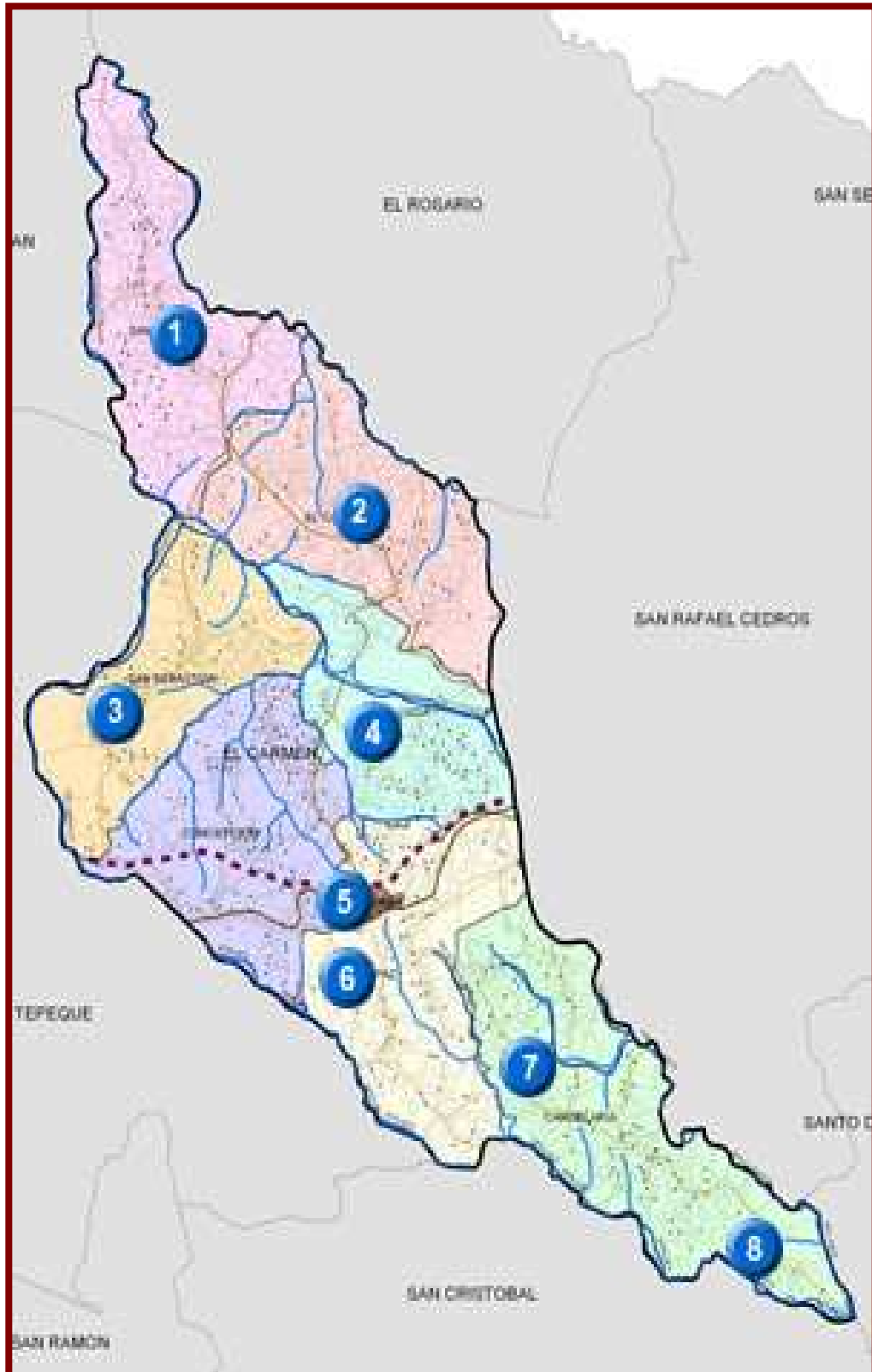
ANEXO 1

MAPA DE UBICACIÓN GEOGRAFICA



ANEXO 2

MAPA DEL MUNICIPIO



ANEXO 3

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A

USUARIOS



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL CARMEN DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

El presente cuestionario lo hemos elaborado estudiantes de la Universidad de El Salvador, con el propósito de recolectar información para nuestro trabajo de investigación titulado "Diseño de un Programa de Calidad Total que contribuya al Fortalecimiento para Eficientizar los Servicios Municipales de la Alcaldía El Carmen, Departamento de Cuscatlán".

Cabe destacar que la Información que usted nos brinde es para usos Académicos.

Le sugerimos contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas.

PARTE I

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

DATOS GENERALES

Sexo:

Masculino

Femenino

Edad:

15-25 años

25-35 años

35 o más años

Ocupación:

Estudiante

Empleado

Profesional

Ama de casa

Comerciante independiente

Jornalero

CONTENIDO ESPECÍFICO

1. ¿Qué tipo de trámite realiza en este momento? _____

2. ¿Ha tenido problemas cuando ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal El Carmen Departamento de Cuscatlán?

SI NO Algunas Veces

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

Excelente Bueno
Regular Necesita Mejorar

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

Adecuadas Inadecuadas Necesitan mejorar

Justifique su respuesta: _____

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

SI NO Algunas Veces

6. ¿Cómo considera el tiempo de espera de los usuarios para realizar los trámites en los diferentes departamentos de la Alcaldía?

Aceptable Demasiado Poco

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

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

8. ¿El personal, le proporciona información acerca de los procedimientos a seguir en la tramitación de algún documento?

Siempre

Casi siempre

Nunca

9. ¿Considera que el personal que lo atiende esta instruido para realizar su trabajo?

SI

NO

10. ¿Cree usted que el funcionamiento de la Alcaldía es eficiente?

SI

NO

11. ¿Cree que el personal de la Alcaldía se preocupa por brindarle un mejor servicio cada día?

SI

NO

Algunas Veces

12. ¿Cree usted que para brindar calidad en los servicios la Alcaldía debe motivar e incentivar a los empleados?

SI

NO

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

SI

NO

14. ¿Considera usted que si los servicios se dieran con Calidad Total obtendrían una mayor satisfacción de los usuarios y de los empleados en la Alcaldía?

SI

NO

15. ¿Qué recomendaciones daría usted a fin de mejorar la prestación de servicios de la Alcaldía?

Encuestador:_____

N° de Encuesta:____

Fecha:_____

ANEXO 4

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A

EMPLEADOS



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL EL CARMEN DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

El presente cuestionario lo hemos elaborado estudiantes de la Universidad de El Salvador, con el propósito de recolectar información para nuestro trabajo de investigación titulado “Diseño de un Programa de Calidad Total que contribuya al fortalecimiento para eficientizar los servicios municipales de la Alcaldía El Carmen, Departamento de Cuscatlán”.

Cabe destacar que la Información que usted nos brinde es para usos Académicos.

Le sugerimos contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas.

Solicitándole marcar con una “X” la casilla que considere conveniente.

DATOS GENERALES

1. ¿En qué departamento trabaja usted?

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Jefe

Empleado

3. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto actual?

0-1 año

1-3 años

3 ó más años

CONTENIDO ESPECÍFICO

4. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía Municipal EL Carmen Departamento de Cuscatlán?

SI

NO

5. ¿Conoce las actividades que demanda su puesto?

Totalmente

Parcialmente

6. ¿En su departamento se establecen metas de trabajo?

Siempre

Nunca

Algunas Veces

7. Su jefe realiza supervisión constante en el desarrollo de su trabajo?

Siempre

Nunca

Algunas Veces

8. ¿Cada cuando tiempo es evaluado su trabajo?

Cada 6 meses

Una vez al año

No se evalúa

Otros especifique _____

9. ¿Es felicitado por los logros obtenidos en el desempeño de su trabajo?

Siempre

Nunca

Algunas Veces

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

SI

NO

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

Pocas Veces Casi Siempre Siempre

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

Siempre Nunca Algunas Veces

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

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Necesita Mejorar	<input type="checkbox"/>

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

SI NO

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

SI NO

16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Charlas	<input type="checkbox"/>	Seminarios	<input type="checkbox"/>
Conferencias	<input type="checkbox"/>	Manejo de Equipo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: _____

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

Relaciones Humanas

Servicio al cliente

Calidad Total de servicios

Técnicas de Redacción y Archivo

Computación

Otras

Especifique: _____

Censo realizado por: _____

N° de Encuesta: _____

Fecha: _____

ANEXO 5

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFES Y CONCEJALES



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



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL SÍNDICO Y JEFES DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL EL CARMEN DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.

Objetivo: Recopilar información útil para realizar un
diagnostico de la Calidad de los servicios prestados por la
Alcaldía.

Unidad bajo su cargo _____

¿Conoce las funciones principales de su cargo?

Totalmente

Parcialmente

¿Delega autoridad en alguno de sus colaboradores cuando usted
no se presenta a trabajar?

SI

NO

¿Se establecen objetivos y metas para los diferentes
Departamentos de la Alcaldía?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

¿Existen Manuales Administrativos en la Alcaldía?

SI

NO

Especifique: _____

¿Qué tipos de Manuales Administrativos poseen?

¿Qué tipo de mecanismos de comunicación efectivos existe dentro de la Alcaldía?

ORAL ESCRITO OTROS

¿Reconoce el buen desempeño del personal de la Alcaldía?

Siempre Algunas Veces Nunca

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

Siempre Algunas Veces Nunca

¿Se realizan evaluaciones al desempeño de su personal?

SI NO

¿Cómo califica el desempeño del personal bajo su cargo?

Excelente Bueno

Regular Malo

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

Relaciones Humanas
Computación
Técnicas de Redacción
Servicio al Cliente

Calidad Total

Archivo

Otras

Especifique: _____

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

Totalmente

Parcialmente

¿Cómo calificaría usted la atención de quejas y sugerencias de los usuarios de los servicios prestados por la Alcaldía?

Excelente

Bueno

Regular

Necesita Mejorar

Entrevistador: _____

Nº de Entrevista: _____

Fecha: _____

ANEXO 6

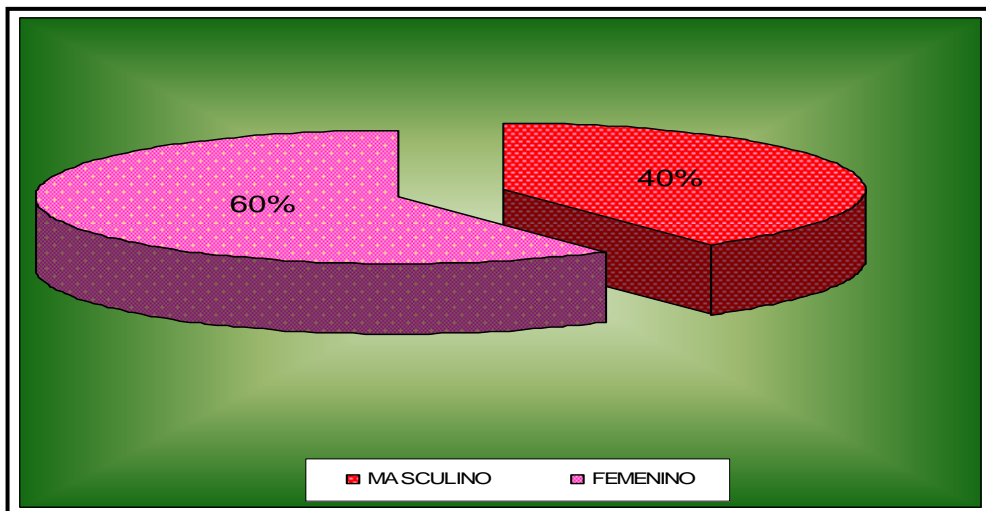
TABULACIÓN DE USUARIOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE LA ALCALDIA EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

1. Sexo

Objetivo: Hacer distinción del género al que pertenecen los usuarios de la Comunidad de El Carmen, Departamento de Cuscatlán.

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
MASCULINO	55	40%
FEMENINO	82	60%
TOTAL	137	100%

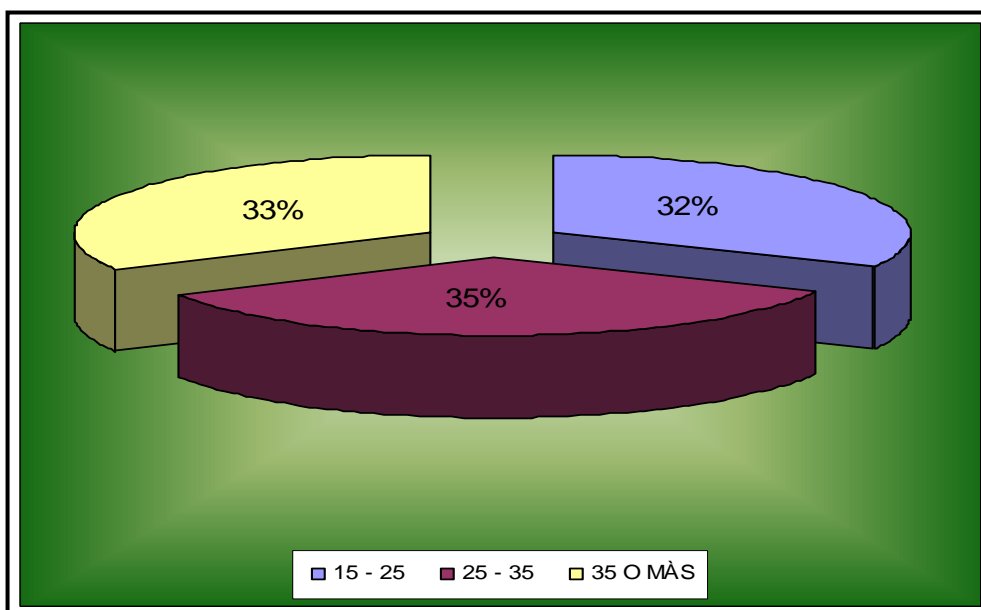


Interpretación: La mayoría de usuarios de los servicios municipales en estudio son del sexo femenino, debido a que existe una considerable cantidad de amas de casa que efectúan los trámites.

2. Edad

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

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
15 - 25	44	32%
25 - 35	48	35%
35 O MÀS	45	33%
TOTAL	137	100%

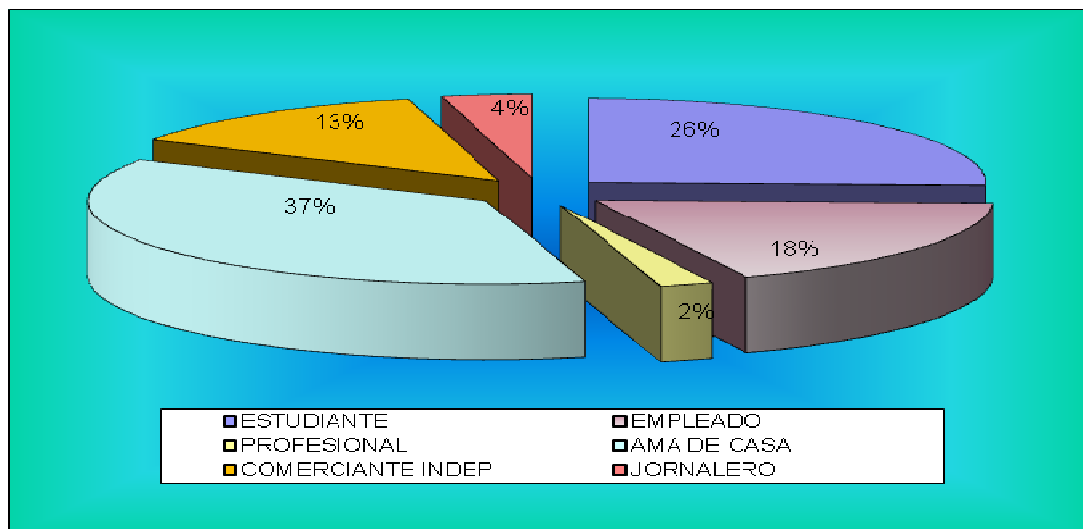


Interpretación: Puede decirse que las edades de la mayoría de usuarios, de los servicios municipales en estudio, oscilan entre 25 y 35 años. No existen usuarios que sean muy jóvenes o adultos mayores.

3. Ocupación

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

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
ESTUDIANTE	35	26%
EMPLEADO	25	18%
PROFESIONAL	3	2%
AMA DE CASA	51	37%
COMERCIANTE INDEP	18	13%
JORNALERO	5	4%
TOTAL	137	100.00%



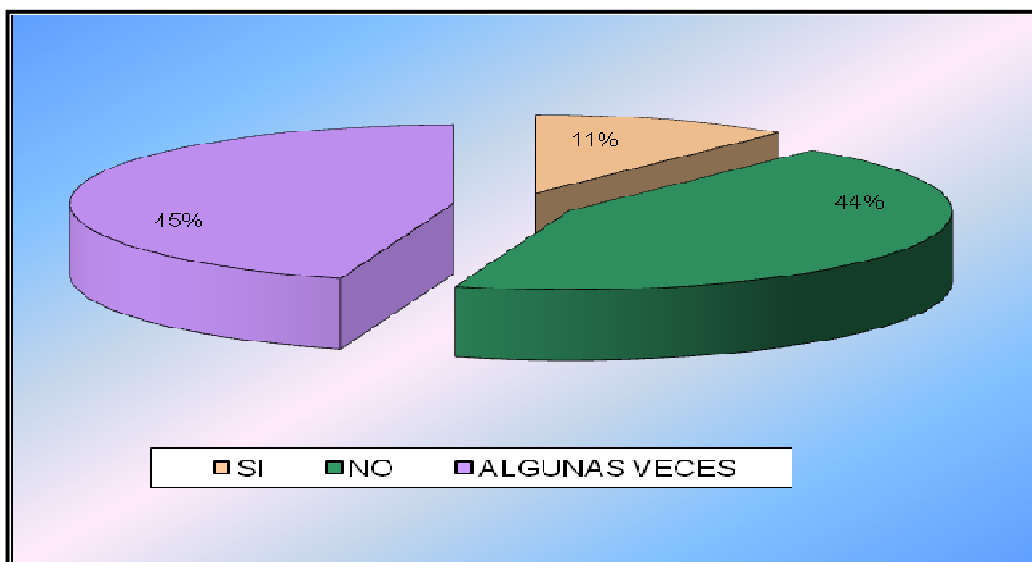
Interpretación: Existe una significativa cantidad de usuarios que son amas de casa y estudiantes que por tener muchos compromisos domésticos, académicos disponen de poco tiempo por lo que se hace importante agilizar los servicios municipales.

II. DATOS ESPECIFICOS.

1. ¿Ha tenido problemas cuando ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal El Carmen Departamento de Cuscatlán?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	11%
NO	60	44%
ALGUNAS VECES	62	45%
TOTAL	137	100%

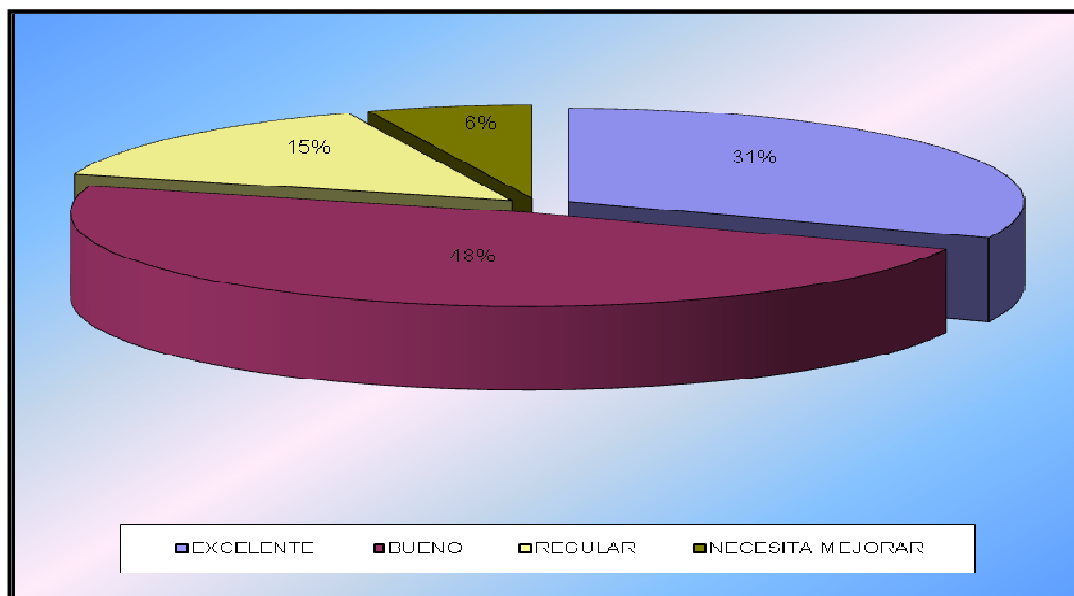


Interpretación: Por medio de los resultados obtenidos se verifica que los usuarios si tienen problemas cuando solicitan los servicios municipales por lo que existe una necesidad real de implementar medidas orientadas a eficientizar los servicios en cuestión.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	43	31%
BUENO	66	48%
REGULAR	20	15%
NECESITA MEJORAR	8	6%
TOTAL	137	100%

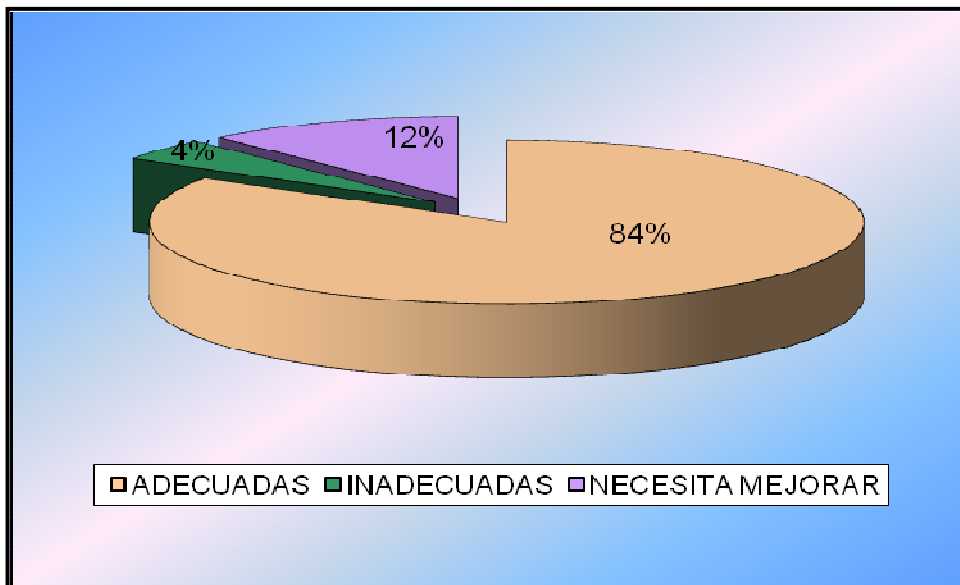


Interpretación: La presentación personal de los empleados es aceptable lo que resalta una buena imagen de la Alcaldía Municipal, y un mayor compromiso para continuar ante los usuarios de los servicios municipales.

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

Objetivo: Determinar si las condiciones de las instalaciones son adecuadas para los gustos de los usuarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
ADECUADAS	115	84%
INADECUADAS	6	4%
NECESITAN MEJORAR	16	12%
TOTAL	137	100%

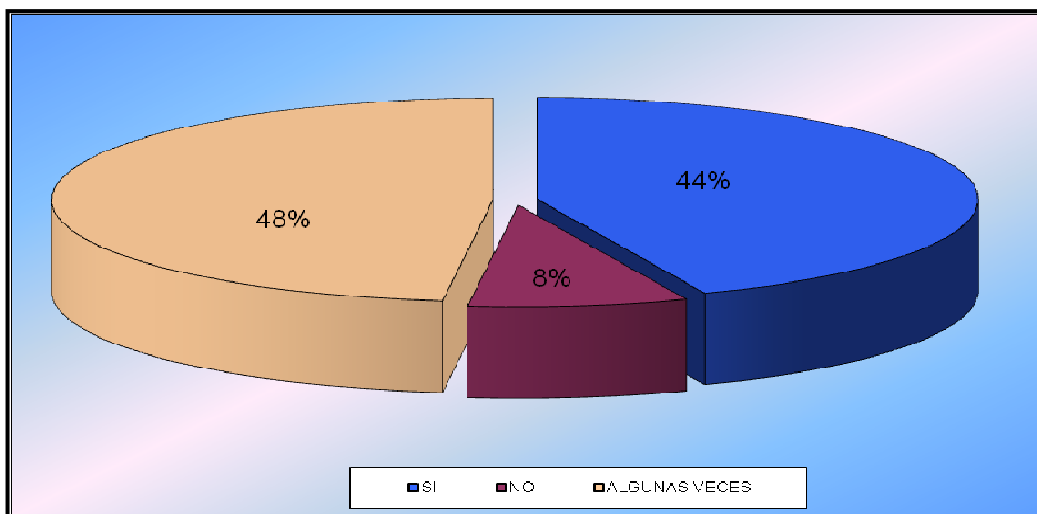


Interpretación: Según los resultados obtenidos, la opinión de los usuarios se divide en diferentes partes al calificar las instalaciones como adecuadas, inadecuadas y necesitan mejorarla. Esto indica que los usuarios están satisfechos con sus instalaciones que le brinda la institución.

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

Objetivo: Determinar la calidad de la atención a los usuarios a través de la percepción que ellos tienen, de la amabilidad de los empleados municipales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	60	44%
NO	11	8%
ALGUNAS VECES	66	48%
TOTAL	137	100%

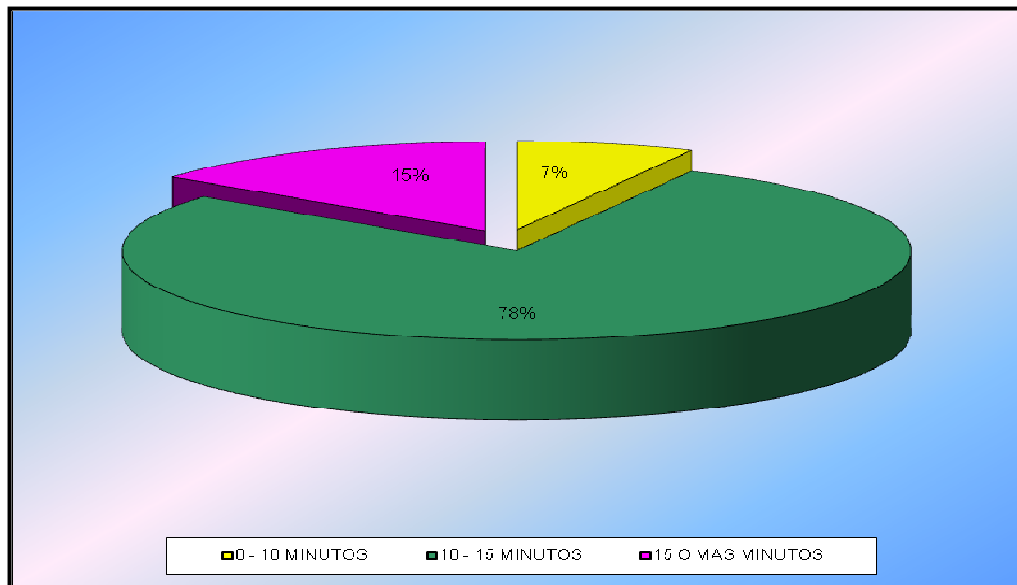


Interpretación: La mayoría de encuestados no desapruaban totalmente el esmero de los empleados por ser amables. Sin embargo, aún no se logra que los usuarios identifiquen al personal como cortés y amable, que es un aspecto muy importante en la prestación de servicios.

5. ¿Cuánto es el tiempo aproximado que usted espera cuando realiza un trámite?

Objetivo: Conocer la satisfacción de los usuarios en cuanto al tiempo transcurrido que efectúan al momento de realizar sus tramites.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
0 - 10 MINUTOS	10	7%
10 - 15 MINUTOS	107	78%
15 O MAS MINUTOS	20	15%
TOTAL	137	100%

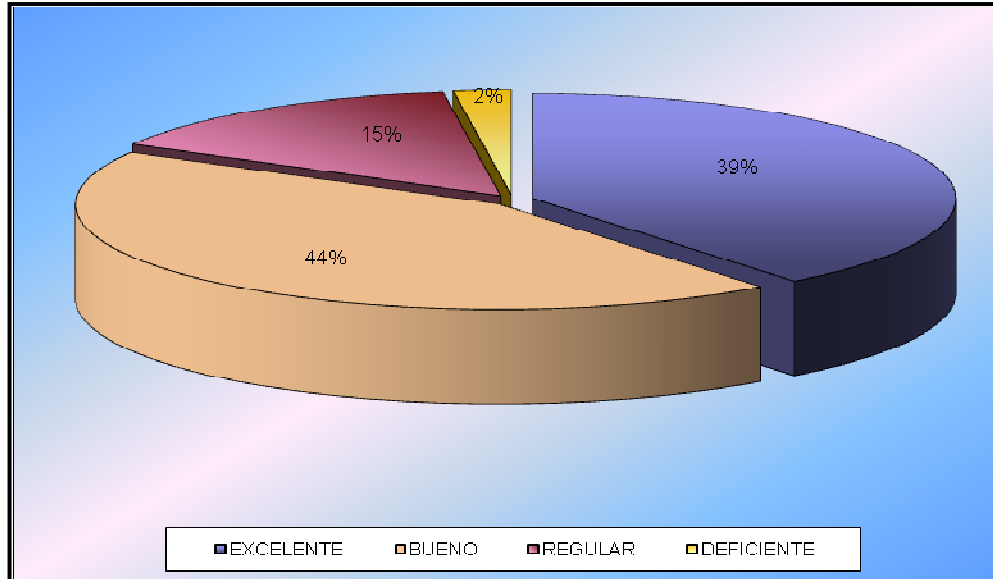


Interpretación: En las diferentes unidades los usuarios consideran que el tiempo cuando efectúan algún trámite cumple con las expectativas en cuanto al tiempo de espera el cual es entre 10 a 15 minutos, lo que indica que no existen muchas demoras.

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

Objetivo: Determinar si los servicios municipales cumplen las expectativas de los usuarios mediante la calificación que ellos otorgan a dichos servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	54	39%
BUENO	60	44%
REGULAR	20	15%
DEFICIENTE	3	2%
TOTAL	137	100%

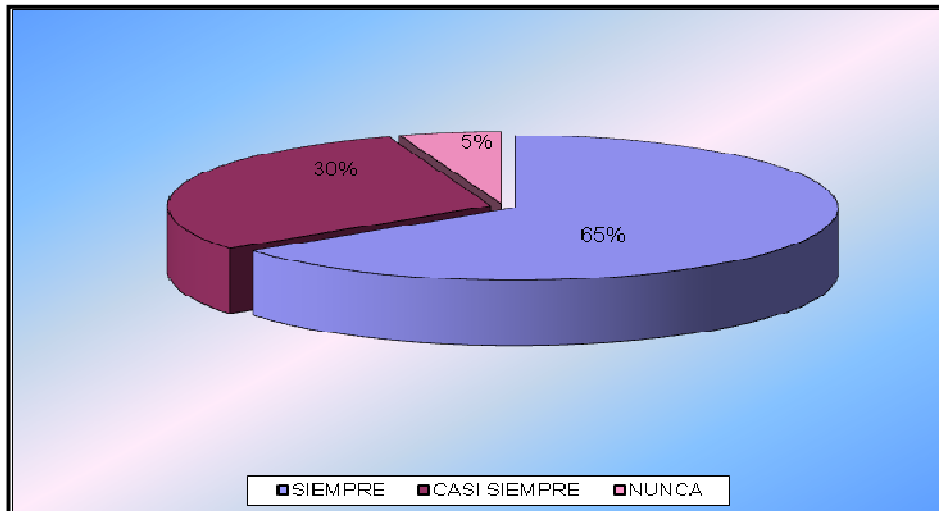


Interpretación: Con base a los resultados observados los servicios municipales, en su mayoría los usuarios los califican como excelente y bueno en un 39% y 44% respectivamente, puede decirse que si cumplen con las expectativas de los usuarios.

7. ¿El personal, le proporciona información acerca de los procedimientos a seguir en la tramitación de algún documento?

Objetivo: Identificar si los usuarios reciben la información necesaria de manera que se les facilite realizar sus tramites en la Alcaldía Municipal El Carmen, departamento de Cuscatlán.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	89	65%
CASI SIEMPRE	41	30%
NUNCA	7	5%
TOTAL	137	100%

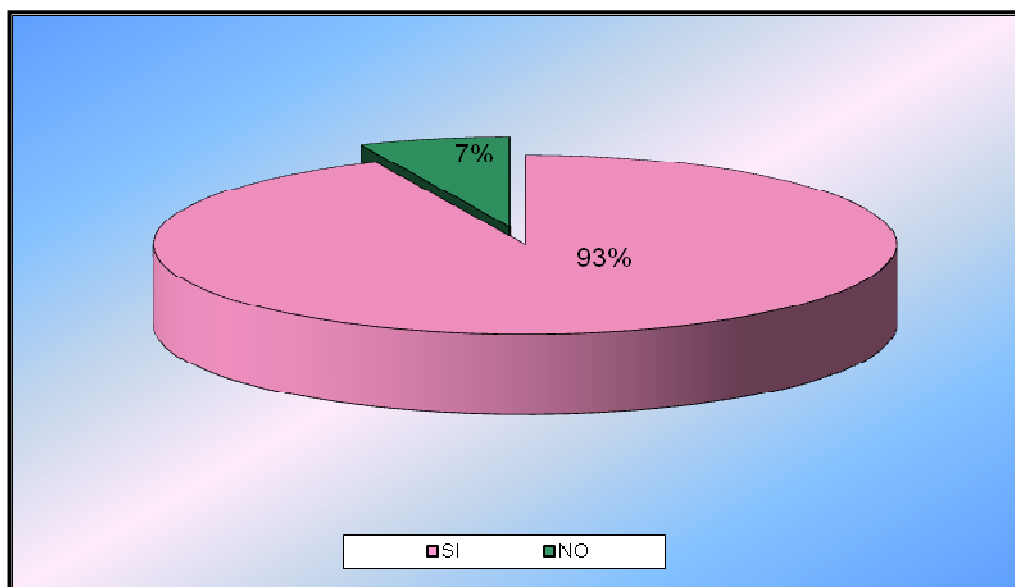


Interpretación: La información que se pone a disposición siempre es suficiente para facilitar los trámites que los usuarios realizan, pero aunque algunas veces los usuarios no han recibido la información que necesitan. Puede decirse que en general en la institución si se trata de informar al usuario.

8. ¿Considera que el personal que lo atiende esta instruido para realizar su trabajo?

Objetivo: Determinar si el personal esta capacitado para realizar su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	128	93%
NO	9	7%
TOTAL	137	100%

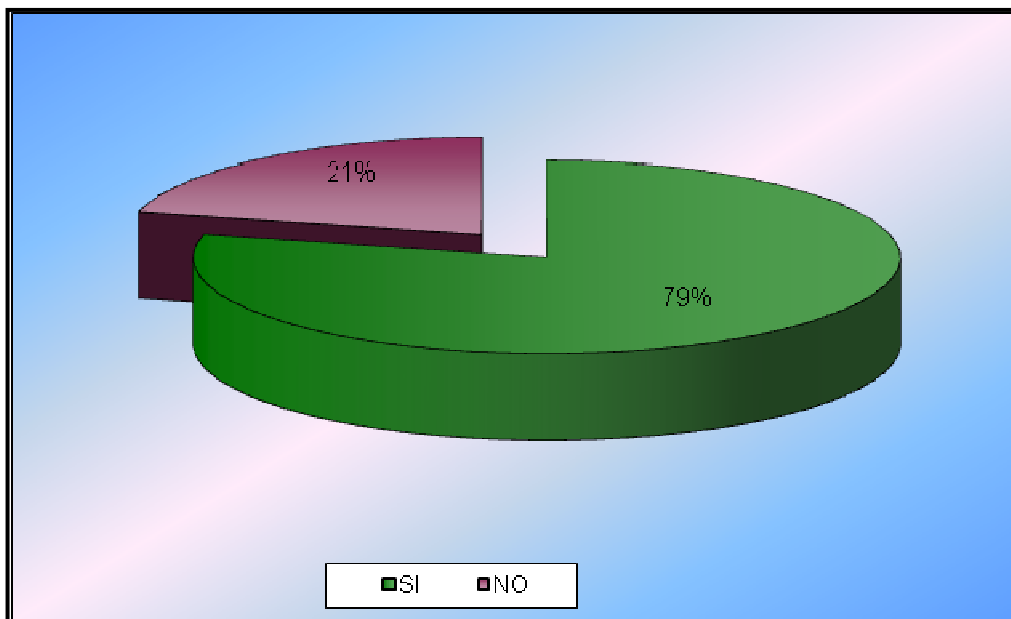


Interpretación: En base a los resultados observados los usuarios consideran que los empleados tienen la capacidad para efectuar su puesto de trabajo, además es instruido por parte de la Alcaldía ha desempeñar con responsabilidad su trabajo.

9. ¿Cree usted que el funcionamiento de la Alcaldía es eficiente?

Objetivo: Conocer como se encuentra actualmente el funcionamiento de la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	108	79%
NO	29	21%
TOTAL	137	100%

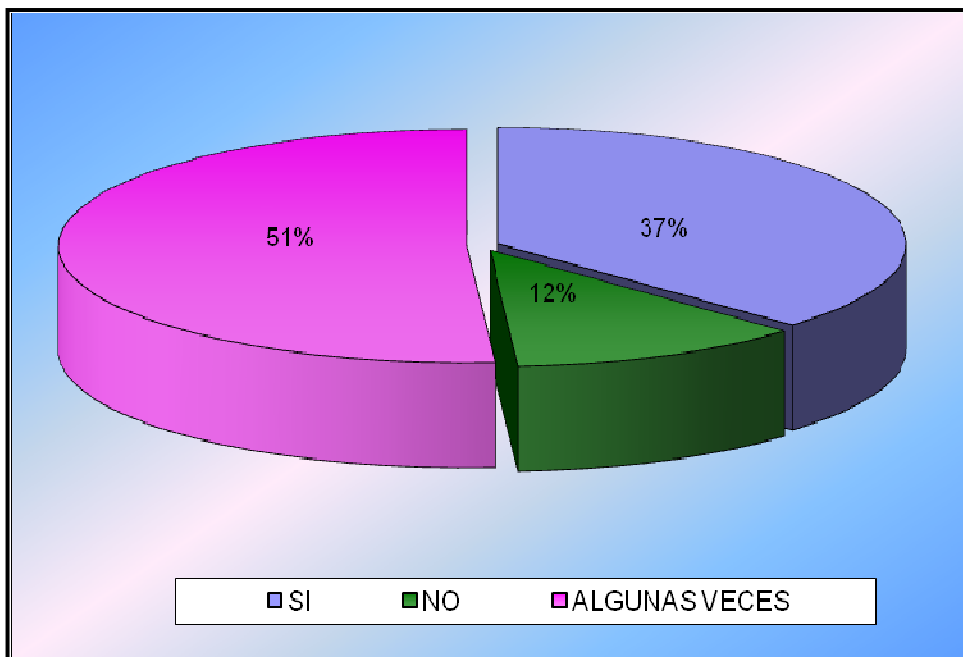


Interpretación: Según los resultados obtenidos, la opinión de los usuarios indica que la Alcaldía tiene eficiencia en como efectúa su responsabilidad y tratar de beneficiar a la comunidad.

10. ¿Cree que el personal de la Alcaldía se preocupa por brindarle un mejor servicio cada día?

Objetivo: Determinar si el personal de la Alcaldía se esmera por mejorar el servicio que presta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	51	37%
NO	16	12%
ALGUNAS VECES	70	51%
TOTAL	137	100%

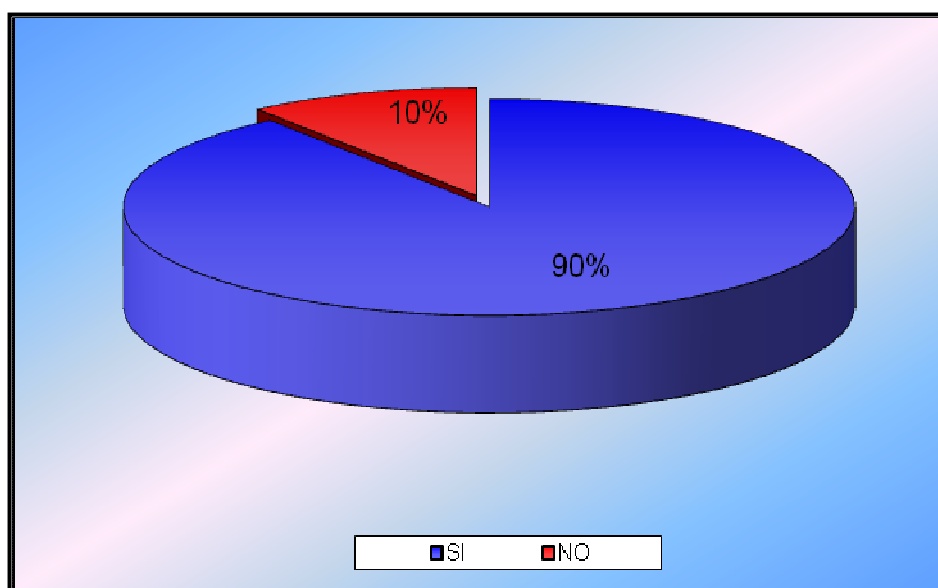


Interpretación: Según los resultados obtenidos, la opinión de los usuarios indica que un 37% se esmera por mejorar, un 51% considera que los empleados algunas veces se preocupan por mejorar el servicio que les presta cada día al momento de realizar algún trámite.

11. ¿Cree usted que para brindar calidad en los servicios la Alcaldía debe motivar e incentivar a los empleados?

Objetivo: Descubrir si la motivación e incentivos ayudarían a los empleados a brindar calidad en el servicio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	123	90%
NO	14	10%
TOTAL	137	100%

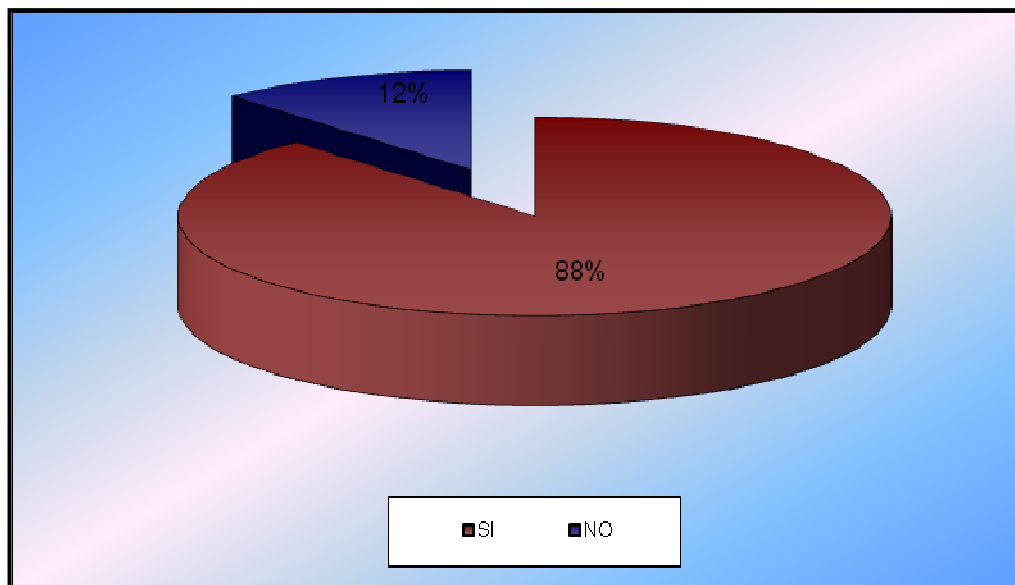


Interpretación: Según los resultados obtenidos los usuarios piensan que si los empleados obtuvieran motivación o algunos incentivos por sus éxitos que efectúan en su área de trabajo mejoraría en brindar un mejor servicio.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	121	88%
NO	16	12%
TOTAL	137	100%

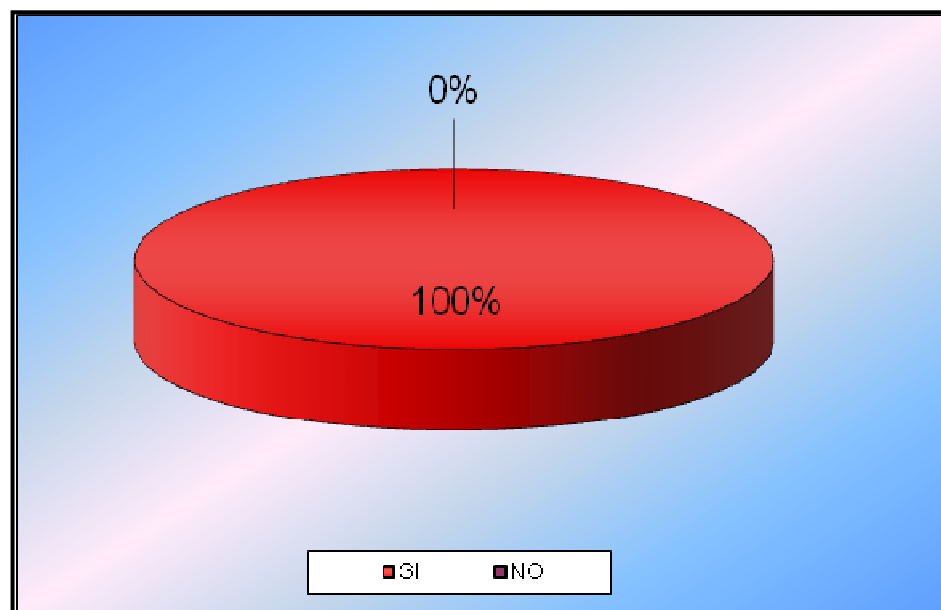


Interpretación: Los usuarios encuestados consideran que el ambiente con el empleado es agradable puede existir una interacción armoniosa al momento que efectúan cualquier trámite dentro de la Institución.

13. ¿Considera usted que si los servicios se dieran con Calidad Total obtendrían una mayor satisfacción de los usuarios y de los empleados en la Alcaldía?

Objetivo: Descubrir la importancia que le dan los usuarios a los servicios de Calidad Total.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	137	100%
NO	0	0%
TOTAL	137	100%



Interpretación: Todos los empleados están de acuerdo que si se diera un programa de Calidad Total se obtuviera un mejor servicio y beneficiar a los empleados, a la vez a sus usuarios.

ANEXO 7

TABULACIÓN DE EMPLEADOS

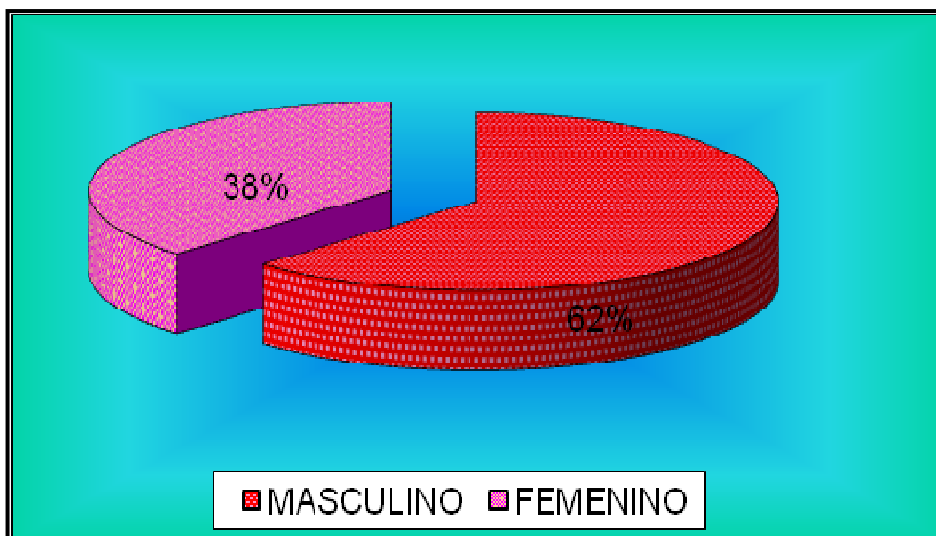
**RESULTADOS DEL CENSO REALIZADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
ALCALDIA EL CARMEN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

I. DATOS GENERALES

1. GÉNERO

Objetivo: Hacer distinción del género al que pertenecen los empleados de la Alcaldía El Carmen, departamento de Cuscatlán.

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
MASCULINO	15	63%
FEMENINO	9	38%
TOTAL	24	100%

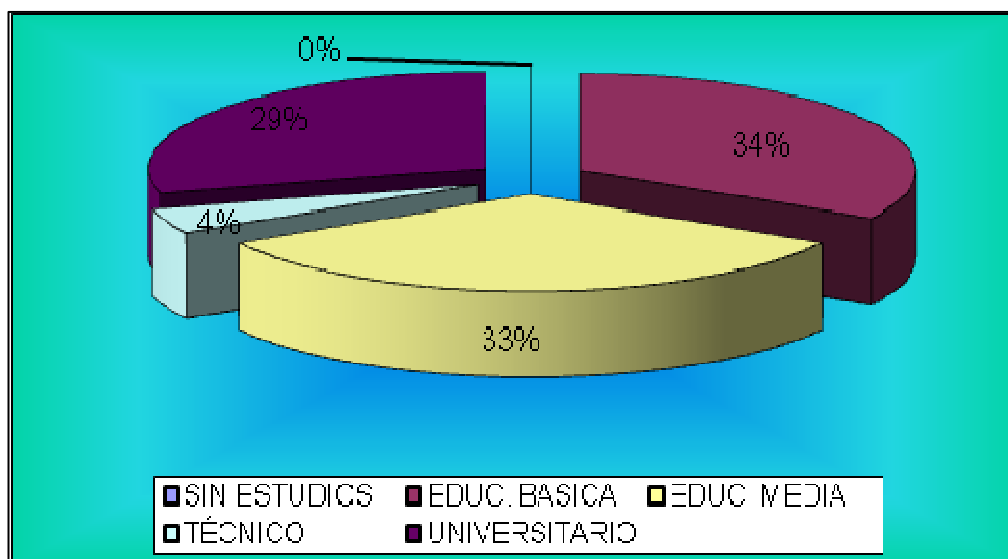


Interpretación: La mayoría de los empleados que brindan sus servicios a la comunidad son de sexo masculino quien aporta su conocimiento a la Alcaldía.

2. NIVEL ACADÉMICO

Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados para identificar la capacidad que poseen para desempeñar su trabajo.

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
SIN ESTUDIOS	0	0%
EDUC. BASICA	8	33%
EDUC. MEDIA	8	33%
TÉCNICO	1	4%
UNIVERSITARIO	7	29%
TOTAL	24	100%

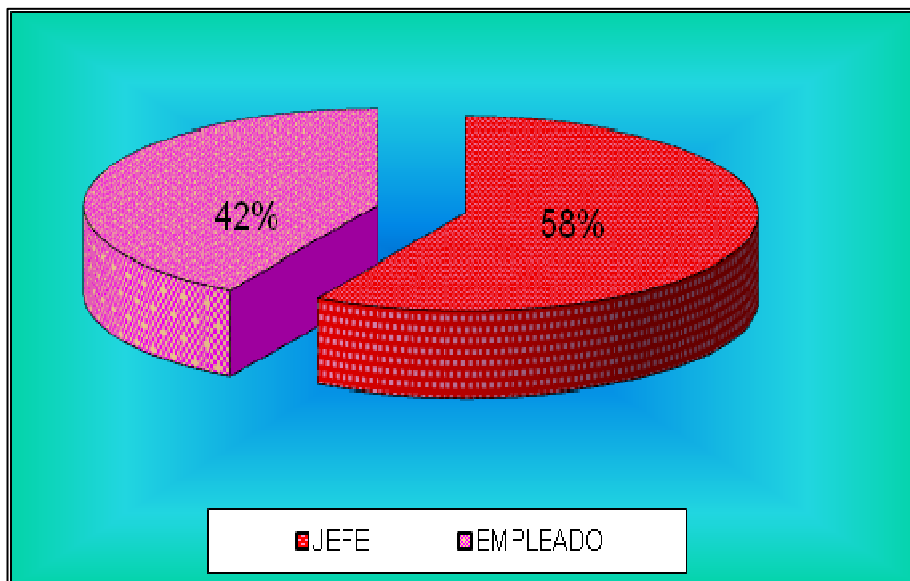


Interpretación: Se muestra que el personal que labora en la Alcaldía indica que no tiene mucho conocimiento Académico avanzado ya que la educación que poseen es relativamente deficiente.

3. ¿CUÁL ES EL CARGO QUE OCUPA?

Objetivo: Distinguir el nivel jerárquico de los empleados en la Alcaldía El Carmen, Departamento de Cuscatlán.

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
JEFE	14	58%
EMPLEADO	10	42%
TOTAL	24	100%

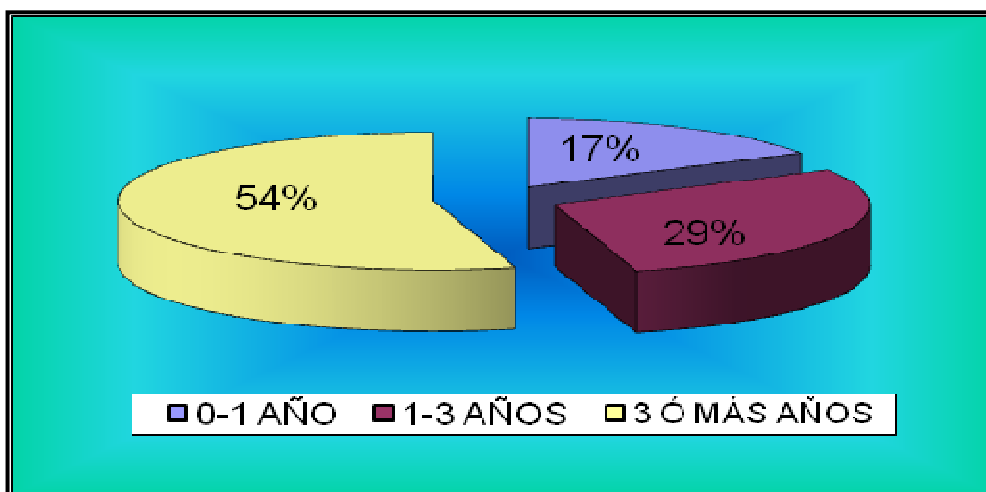


Interpretación: Debido a que el personal de las unidades es relativamente poco, la mayor parte solo existe jefes y menos empleados eso hace que se dificulte porque el personal debe hacerle de jefe y empleados donde en ocasiones pierde las responsabilidades que deberían realizar por la ausencia de personal.

4. ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE DE DESEMPEÑARSE EN EL PUESTO ACTUAL?

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

ALTERNATIVA	Frecuencia	%
0-1 AÑO	4	17%
1-3 AÑOS	7	29%
3 Ó MÁS AÑOS	13	54%
TOTAL	24	100%



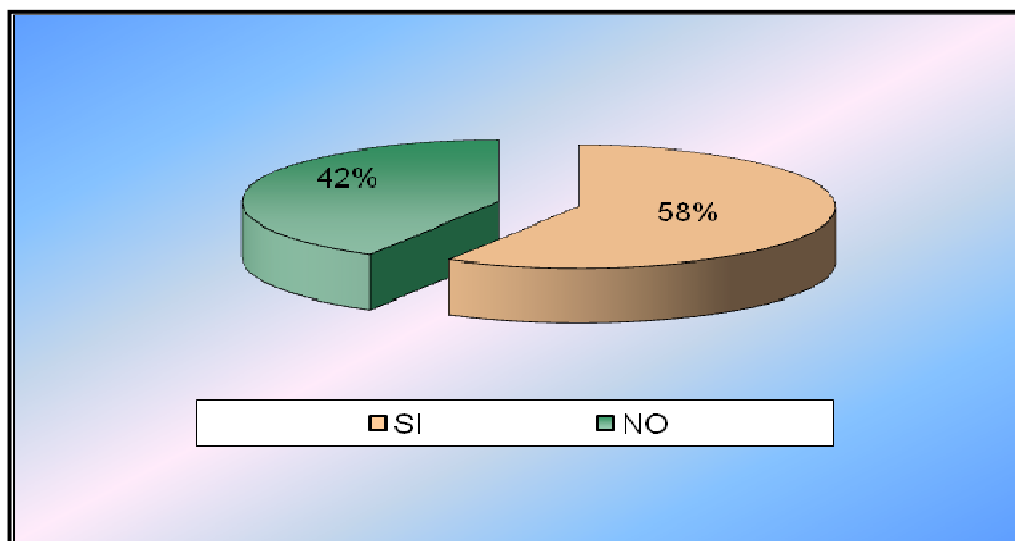
Interpretación: El tiempo de trabajo de los empleados refleja que existe personal con mucha experiencia en el cargo pero de igual forma existe poco personal nuevo en las unidades que necesitarían inversión para su adecuada inducción a la institución y beneficio a la comunidad.

II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Tiene conocimiento de lo que es Calidad Total?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	14	58%
NO	10	42%
TOTAL	24	100%

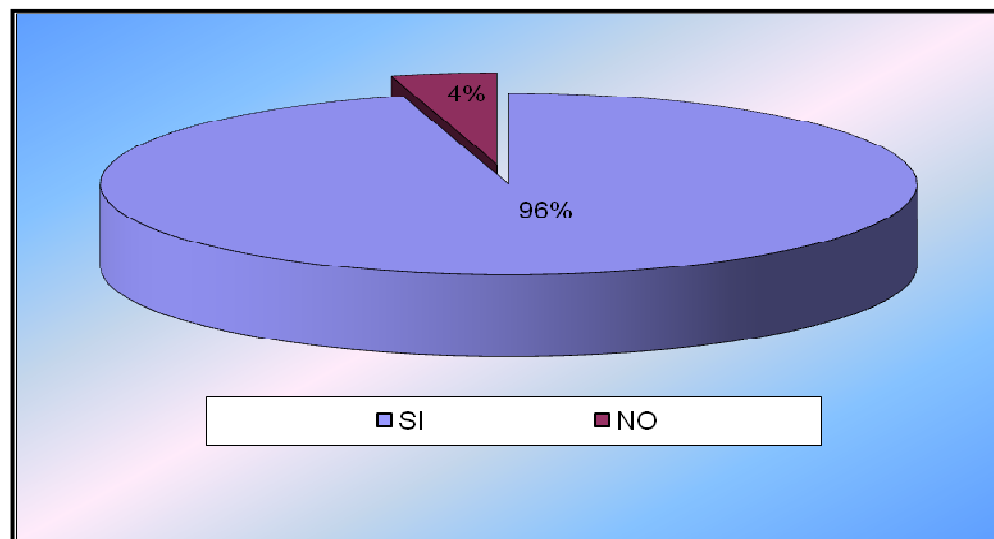


Interpretación: Un 58% de los empleados de la Alcaldía poseen conocimientos sobre la Calidad Total pero no lo están aplicando en sus áreas de trabajo. Y un 42% no los posee por lo tanto no lo pone en práctica.

2. ¿Conoce la Misión de la Alcaldía Municipal EL Carmen Departamento de Cuscatlán?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

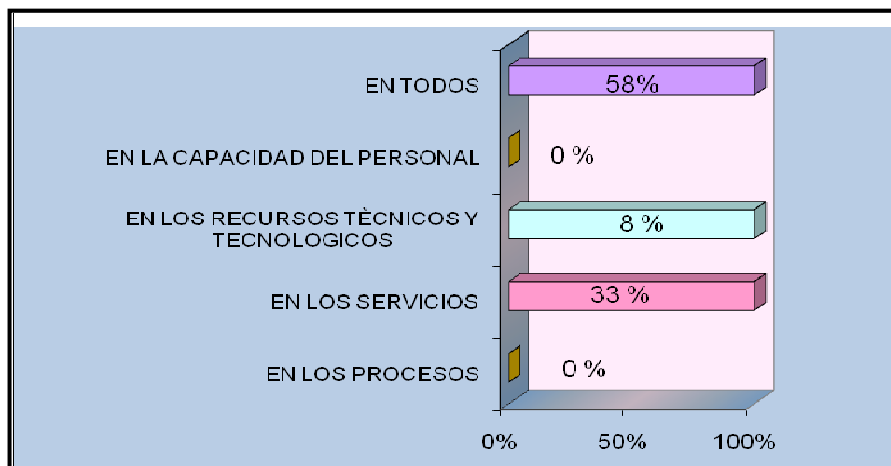


Interpretación: Los empleados municipales pueden identificarse con la misión de la institución debido a que se les ha transmitido, esto permitirá que formen una filosofía organizacional en beneficio de la Alcaldía Municipal.

3. ¿Dentro de una organización, en que aspectos administrativos considera que es más importante aplicar la Calidad Total?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EN LOS PROCESOS	0	0%
EN LOS SERVICIOS	8	33%
EN LOS RECURSOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS	2	8%
EN LA CAPACIDAD DEL PERSONAL	0	0%
EN TODOS	14	58%
TOTAL	24	100%

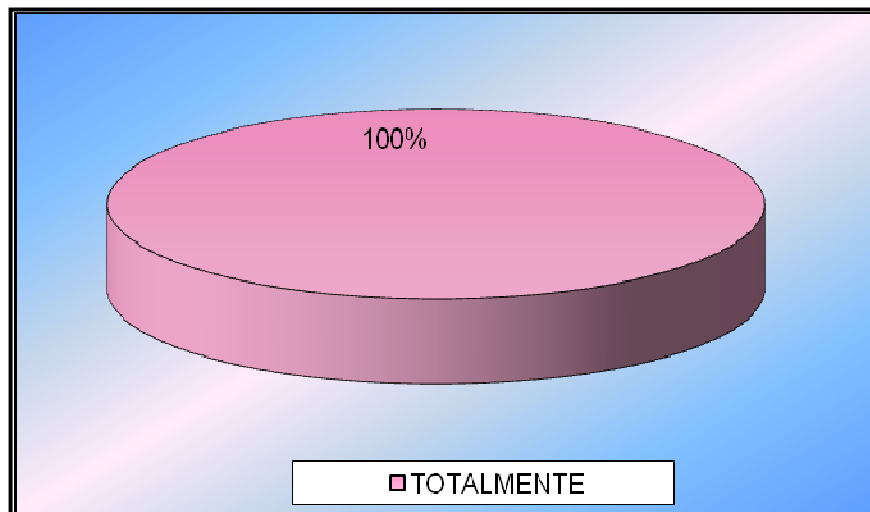


Interpretación: Los empleados en su mayoría opinan que en todas las áreas administrativas es importante aplicar la Calidad Total ya que esto ayudara a obtener mejores resultados en sus servicios municipales dentro de la institución y a la vez para la comunidad.

4. ¿Conoce las actividades que demanda su puesto?

Objetivo: Descubrir si los empleados tienen conocimiento de sus actividades que realizan dentro de su unidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE	24	100%
TOTAL	24	100%

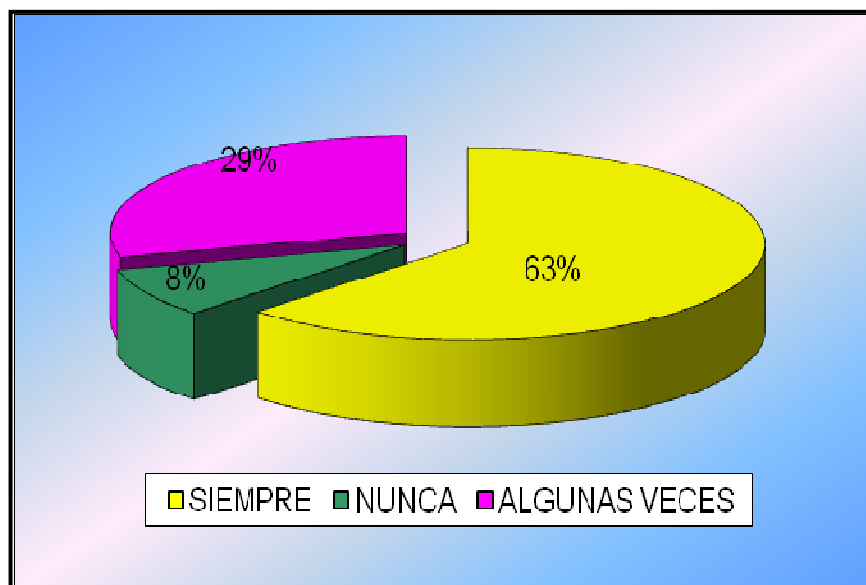


Interpretación: El conocimiento que los empleados tienen de las actividades que demanda su puesto puede permitirle un mejor desempeño en sus funciones. El porcentaje puede deberse a que existe mucho personal antiguo en las unidades y es por eso que conocen totalmente las actividades que requiere su cargo.

5. ¿En su unidad se establecen metas de trabajo?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	15	63%
NUNCA	2	8%
ALGUNAS VECES	7	29%
TOTAL	24	100%

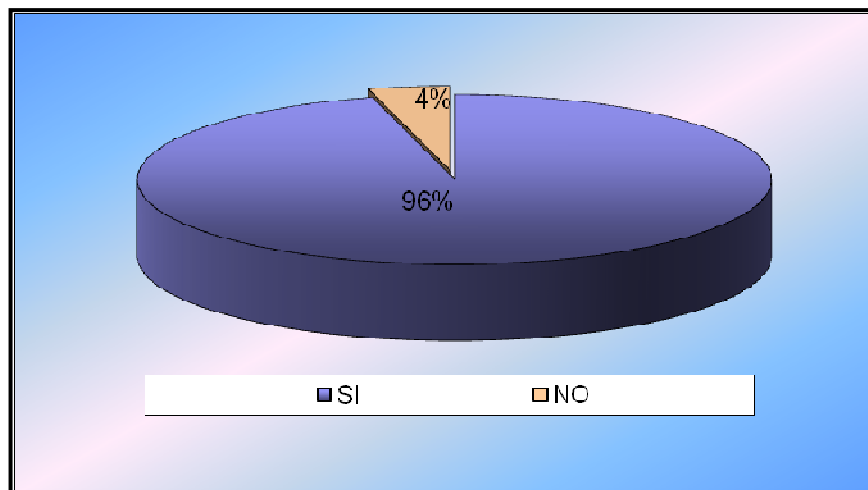


Interpretación: Existe una planificación constante en las unidades de trabajo, además al establecer metas de trabajo puede existir parámetros para medir el rendimiento de los empleados.

6. Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Descubrir si existe armonía entre sus compañeros dentro de la unidad de la Alcaldía El Carmen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

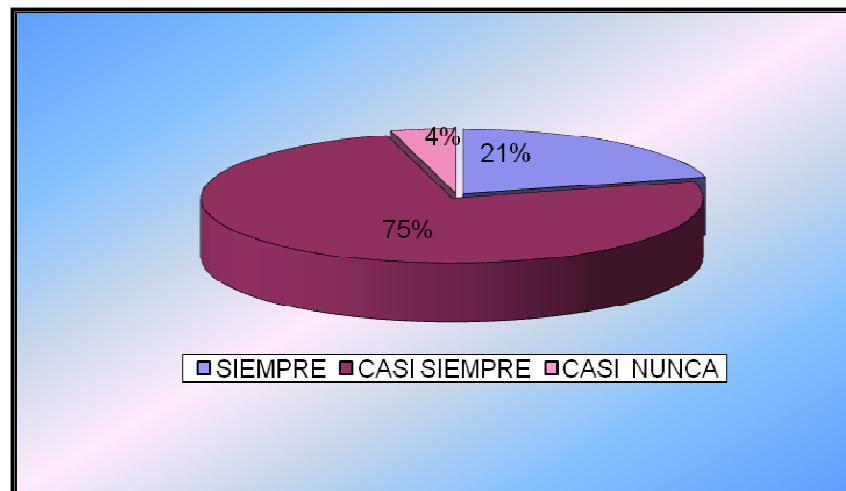


Interpretación: Los empleados dentro de sus unidades de trabajo manifiesta que existe comunicación entre sus compañeros hacen que el interior de la unidad el ambiente sea satisfactorio.

7. El mobiliario y equipo con el que realiza su trabajo se encuentra en buen estado?

Objetivo: Medir el porcentaje de los empleados si poseen mobiliario y equipo adecuado para realizar su trabajo o en que estado se encuentra.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	21%
CASI SIEMPRE	18	75%
CASI NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

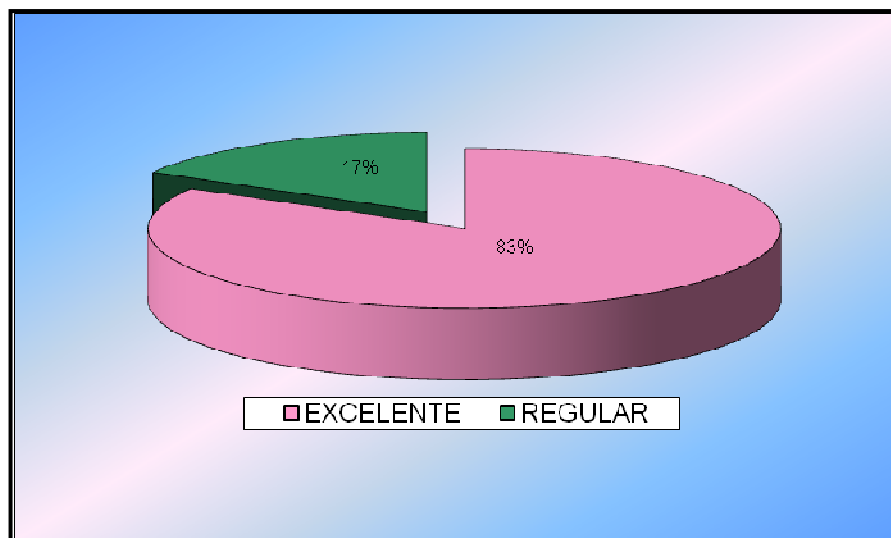


Interpretación: En la institución no existe deficiencia en el mobiliario y equipo en donde realizan sus labores diarias y así efectúen un buen desempeño, esto no afecta a los usuarios ya que permite que los empleados brinden un servicio realmente efectivo.

8. ¿Como considera las instalaciones de su lugar de trabajo?

Objetivo: Descubrir si los empleados están satisfecho de su lugar de trabajo en donde desempeñan su labores diarias.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	20	83%
REGULAR	4	17%
TOTAL	24	100%

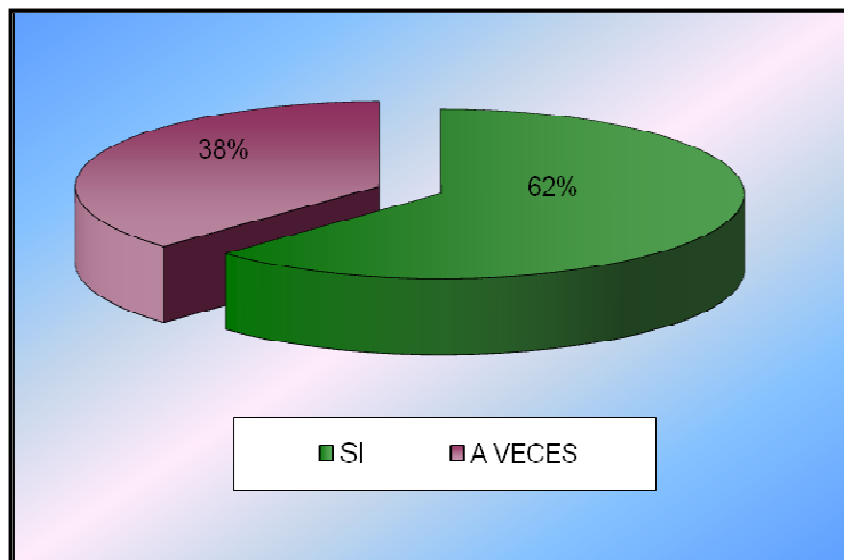


Interpretación: Se manifiesta que los empleados están satisfechos con sus instalaciones de trabajo donde realizan sus labores cotidianas, eso permite que el empleado se encuentre con ánimo para brindar un buen desempeño laboral.

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

Objetivo: Verificar que si reciben incentivos o motivaciones por parte de la Alcaldía a los empleados para desempeñar mejor su labor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	62%
A VECES	9	38%
TOTAL	24	100%

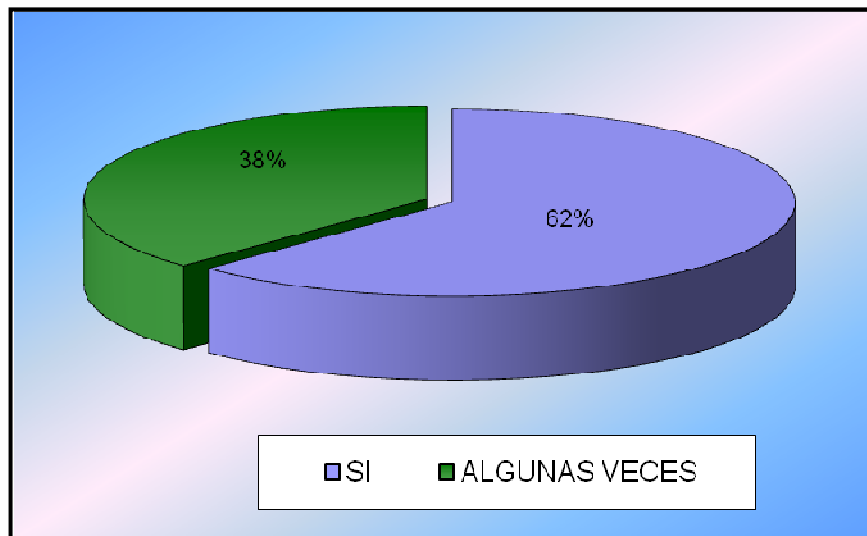


Interpretación: La Institución tiene disposición para motivar e incentivar a los empleados cuando realizan alguna actividad laboral y así mejorar su actitud ante los usuarios con los que trata a diario.

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

Objetivo: Conocer si los empleados reciben capacitaciones para mejorar sus conocimientos en sus áreas de trabajo y el bienestar de la comunidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	62%
ALGUNAS VECES	9	38%
TOTAL	24	100%

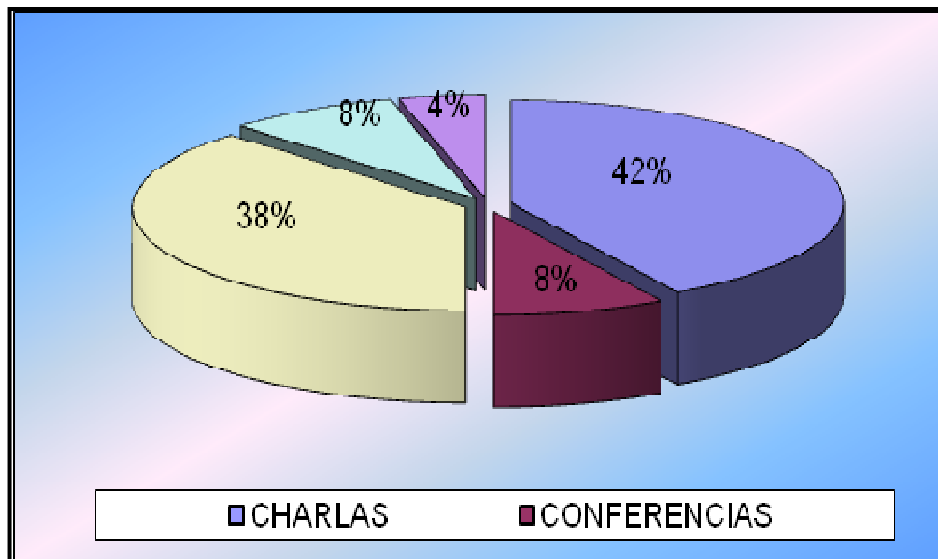


Interpretación: Según los resultados los empleados indican que si reciben capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimiento para mejorar tanto en su área de trabajo como las demás áreas de la Alcaldía.

11. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Objetivo: Descubrir el tipo de capacitaciones que reciben los empleados dentro de la Alcaldía Municipal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CHARLAS	10	42%
CONFERENCIAS	2	8%
SEMINARIOS	9	38%
MANEJO DE EQUIPO	2	8%
OTROS	1	4%
TOTAL	24	100%

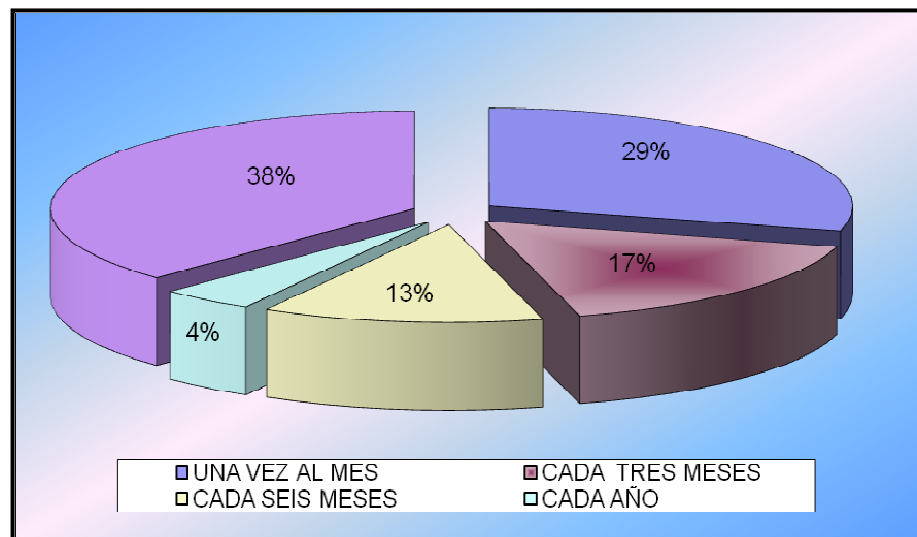


Interpretación: Con base a los resultados se puede decir que la municipalidad ha dirigido esfuerzos, relativamente mayores, en impartir capacitaciones en Charlas (trato con el cliente), por lo que la Alcaldía tiene capacidad y voluntad de invertir en la formación del personal.

12. ¿Con que periodicidad recibe las capacitaciones?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo reciben capacitaciones lo empleados de la Alcaldía El Carmen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
UNA VEZ AL MES	7	29%
CADA TRES MESES	4	17%
CADA SEIS MESES	3	13%
CADA AÑO	1	4%
OTROS	9	38%
TOTAL	24	100%

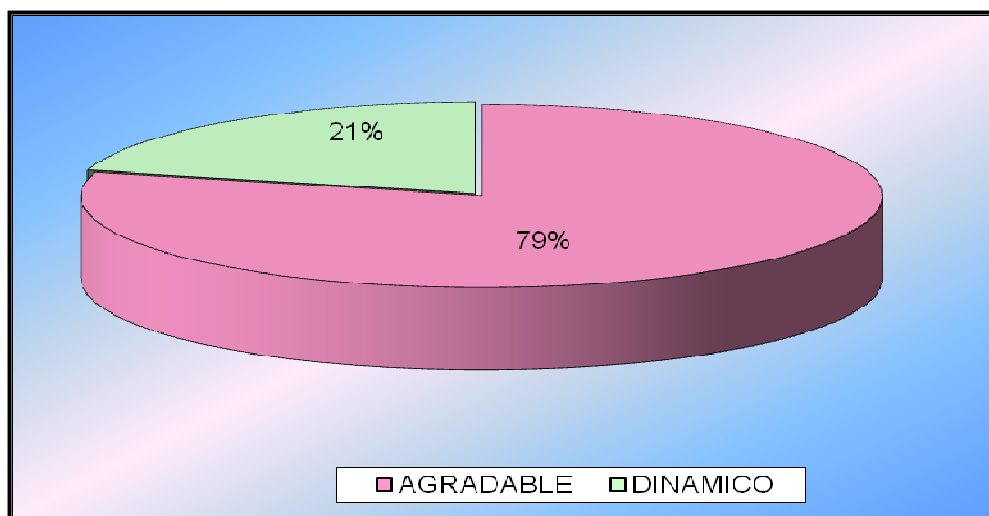


Interpretación: Con base a los resultados puede decirse que los empleados municipales reciben capacitación no en tiempo prolongados sino que cuando surgen en el momento de realizar alguna lo efectúa la Alcaldía, no existe lapso o meses.

13. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la Unidad?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen un ambiente laboral satisfactoria en la unidad en donde desempeñan su labor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
AGRADABLE	19	79%
DINAMICO	5	21%
TOTAL	24	100%

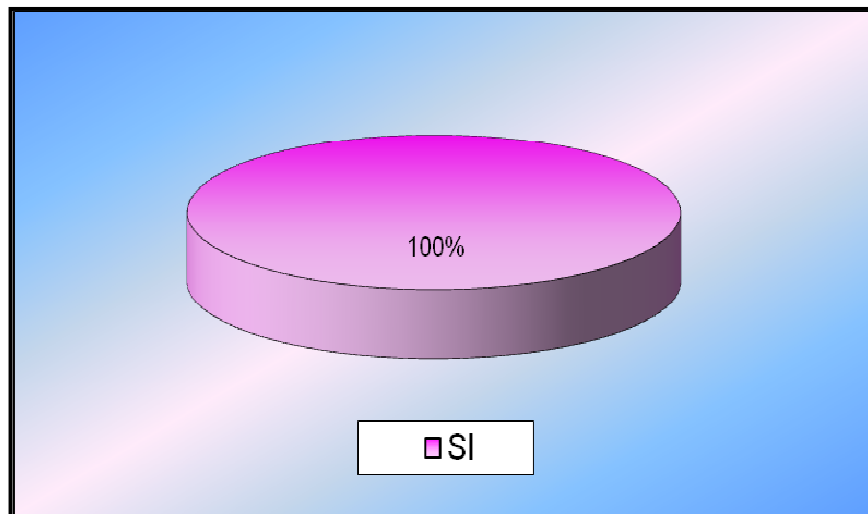


Interpretación: Los empleados censados tienen en su mayoría que su ambiente dentro de su unidad es agradable; eso le motiva a que su trabajo lo realicen de una mejor manera.

14. ¿En la unidad sus compañeros trabajan en equipo?

Objetivo: Descubrir si dentro de la Unidad los compañeros de trabajo realizan las actividades en equipo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
NO	0	0%
ALGUNAS VECES	0	100%
TOTAL	24	100%

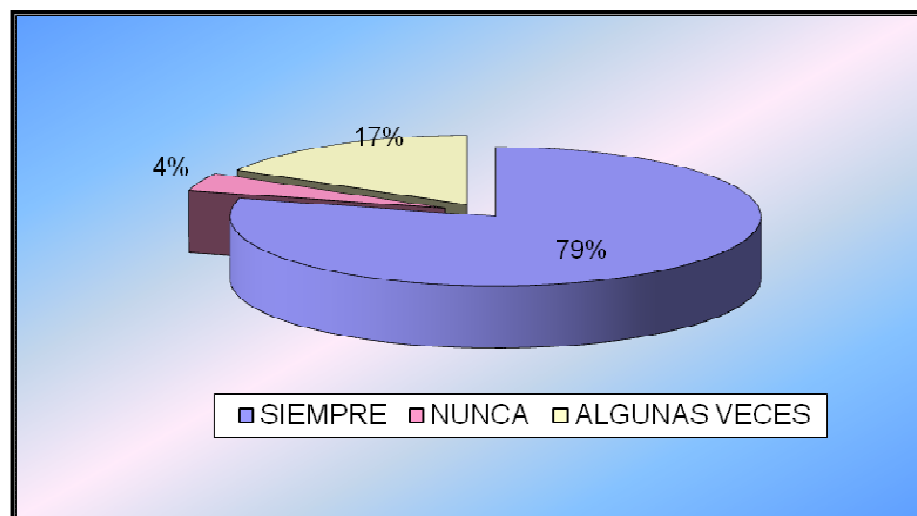


Interpretación: Todos los empleados de la institución reconocen que en sus unidades de trabajo al momento de realizar alguna actividad perciben unión de compañerismo para trabajar en equipo eso los motiva a que las actividades sean menos difíciles al llevarlas acabo.

15. ¿Su jefe realiza supervisión constante en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Medir el porcentaje de supervisión que realiza su jefe en los empleados para el desarrollo de su trabajo dentro de su unidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	19	79%
NUNCA	1	4%
ALGUNAS VECES	4	17%
TOTAL	24	100%

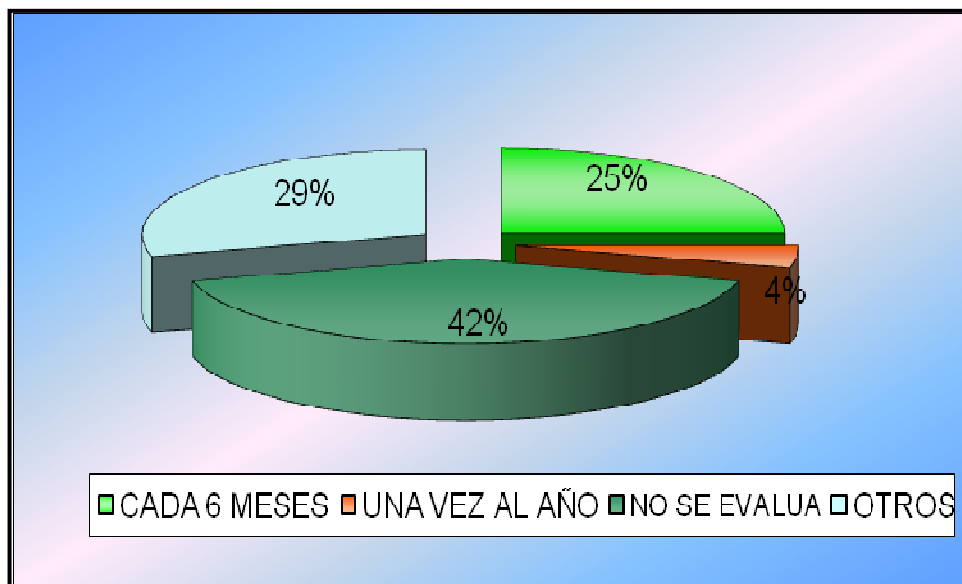


Interpretación: La supervisión que se ejerce en las unidades de trabajo indica que existe un grado aceptable de control sobre el trabajo de los empleados por lo tanto puede haber mayor garantía de cumplir con los objetivos que se fijen.

16. ¿Cada cuando tiempo es evaluado su trabajo?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CADA 6 MESES	6	25%
UNA VEZ AL AÑO	1	4%
NO SE EVALUA	10	42%
OTROS	7	29%
TOTAL	24	100%

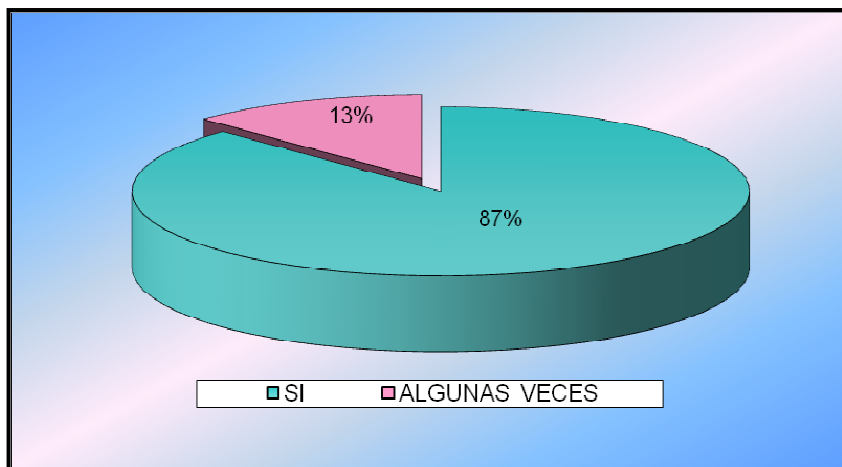


Interpretación: En la institución no existe disposición en evaluar el desempeño que realizan los empleados dentro de sus unidades y al exterior de ella misma; ya que en ningún momento evalúan sus objetivos para tratar de mejorar y así brindar un mejor servicio el usuario.

17. ¿La administración informa adecuadamente a los empleados sobre temas de interés y asuntos de trabajo, relacionados con la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía efectúa adecuadamente información sobre temas de interés a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	21	88%
ALGUNAS VECES	3	13%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

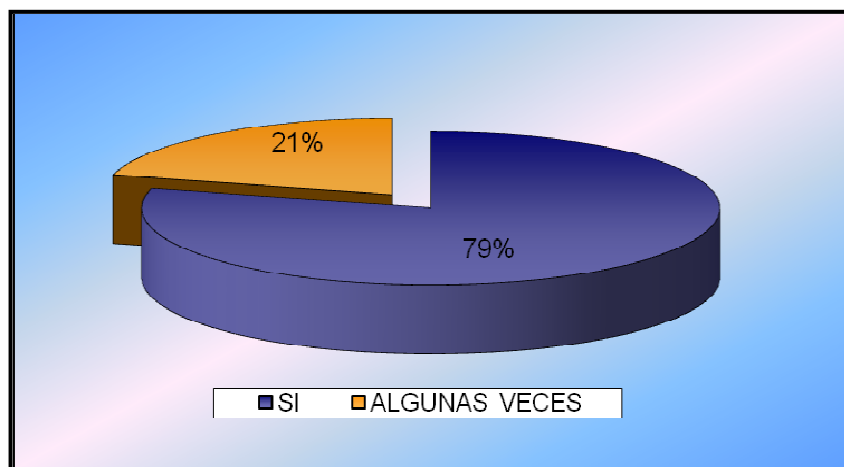


Interpretación: La institución tiene disposición para impartir a los empleados de las actividades o temas de interés que giren a su alrededor y esto no perjudique al usuario al momento que pueda realizar alguna consulta y el empleado no este informado.

18. ¿Ayuda su jefe a resolver los problemas de trabajo en la unidad?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben ayuda de parte de su jefe en algún problema laboral dentro de su unidad de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	19	79%
ALGUNAS VECES	5	21%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

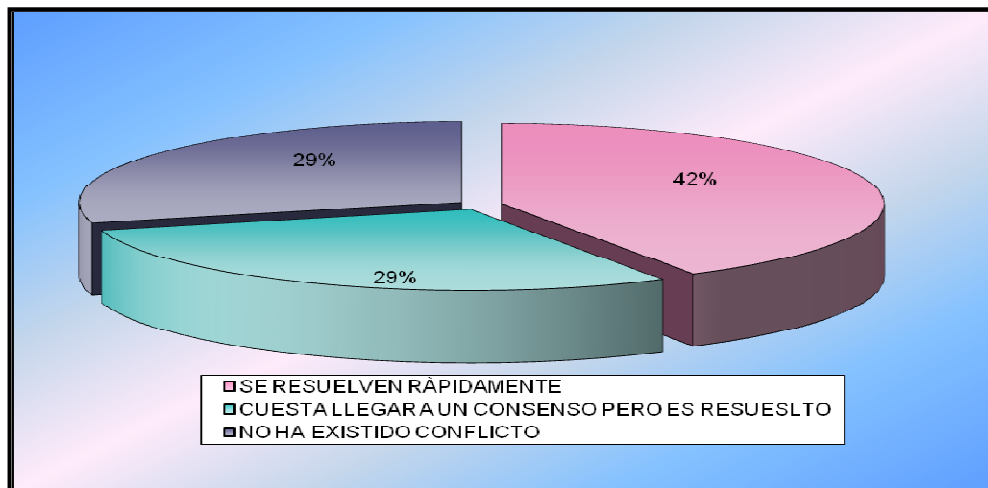


Interpretación: Con base a los resultados puede decirse que los jefes de cada una de las unidades tienen voluntad de auxiliar a sus empleados en momento de dificultad en su trabajo laboral, lo cual contribuye que el empleado sienta el apoyo por parte de sus jefes.

19. ¿Cuándo surgen conflictos laborales entre sus compañeros o su jefe, de que manera son resueltos?

Objetivo: Conocer como son resueltos los conflictos laborales entre los compañeros de trabajo o su jefe en la unidad de trabajo de la Alcaldía El Carmen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SE RESUELVEN RÁPIDAMENTE	10	42%
CUESTA LLEGAR A UN CONSENSO PERO ES RESUELTO	7	29%
NO HA EXISTIDO CONFLICTO	7	29%
NO SE RESUELVEN	0	0%
TOTAL	24	100%

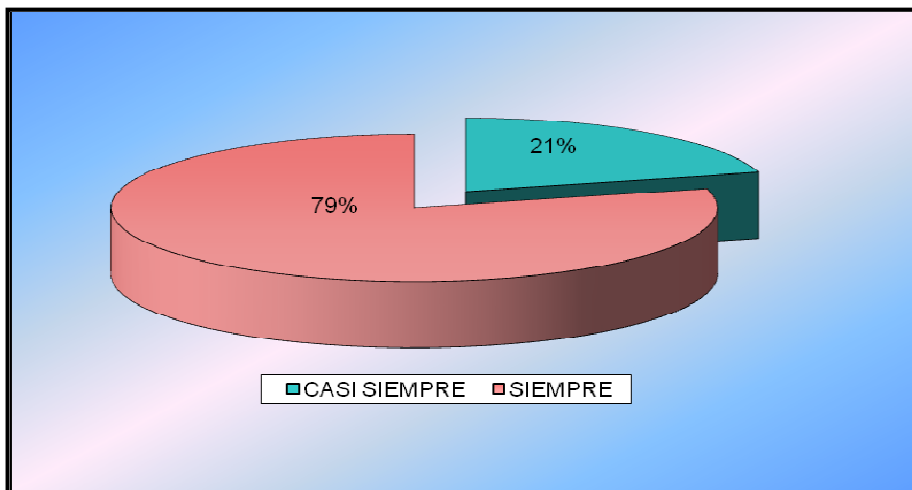


Interpretación: Esto significa que aunque haya algunas dificultades dentro de la unidad y existan diferencias de opiniones dentro de las unidades siempre se llega a un consenso y se resuelve el conflicto.

20. ¿Considera usted que se tiene la buena disposición para solucionar los problemas de los usuarios acerca de los Servicios Municipales?

Objetivo: Descubrir si la Alcaldía tiene disposición de solucionar los problemas de los usuarios acerca de los Servicios Municipales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CASI SIEMPRE	5	21%
SIEMPRE	19	79%
POCAS VECES	0	0%
TOTAL	24	100%

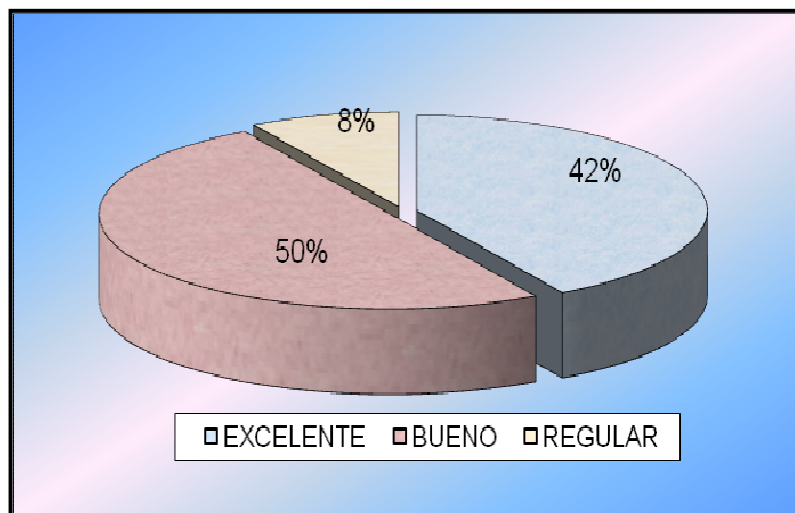


Interpretación: Podemos determinar que la mayoría de los encuestados considera que siempre se tiene la buena disposición para solucionar los problemas de los usuarios acerca de los Servicios Municipales ya que los usuarios son muy importantes para los empleados de la Alcaldía y que resolver los problemas que tengan sobre algún servicio es lo primordial.

21. ¿Cuándo atiende a los usuarios ¿Cómo califica su actitud?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	10	42%
BUENO	12	50%
REGULAR	2	8%
NECESITA MEJORAR	0	0%
TOTAL	24	100%

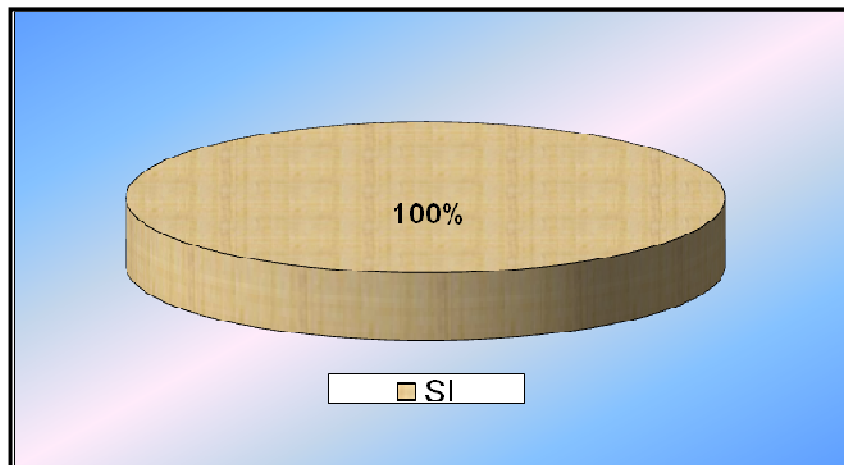


Interpretación: Según los resultados los empleados autoevalúan su actitud de manera optimista considerando que tienen excelente o buena actitud, pocos empleados tienen alto nivel crítico al calificarse como regular. Cabe destacar que ningún trabajador considera que su actitud necesita mejorar, lo que indica que no hay deficiencia en la atención al usuario.

22. ¿Tiene usted conciencia sobre el servicio al cliente?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

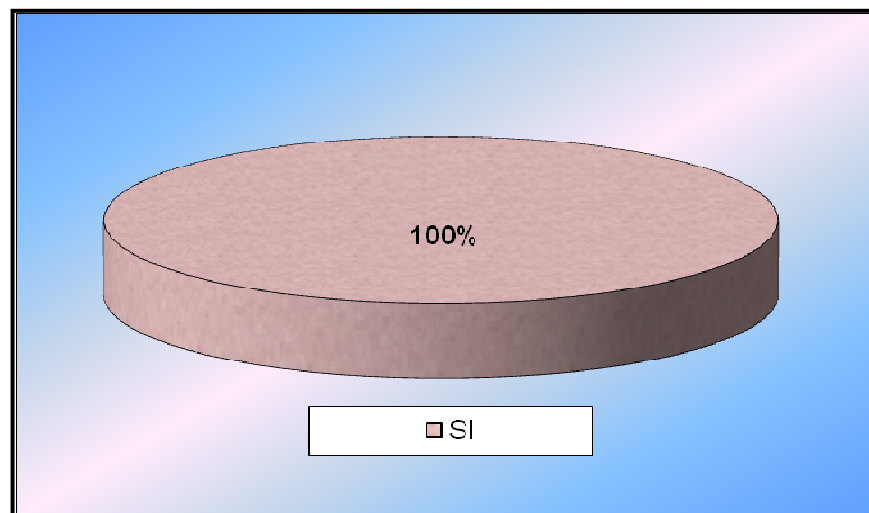


Interpretación: Todos los empleados de las diferentes unidades administrativas reconocen la importancia de la atención al cliente al usuario por lo tanto un programa orientado a mejorar los servicios municipales para satisfacer el usuario tendría aceptación entre el personal.

23. ¿El trabajo se distribuye equitativamente en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía le distribuyen equitativamente el trabajo a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
ALGUNAS VECES	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

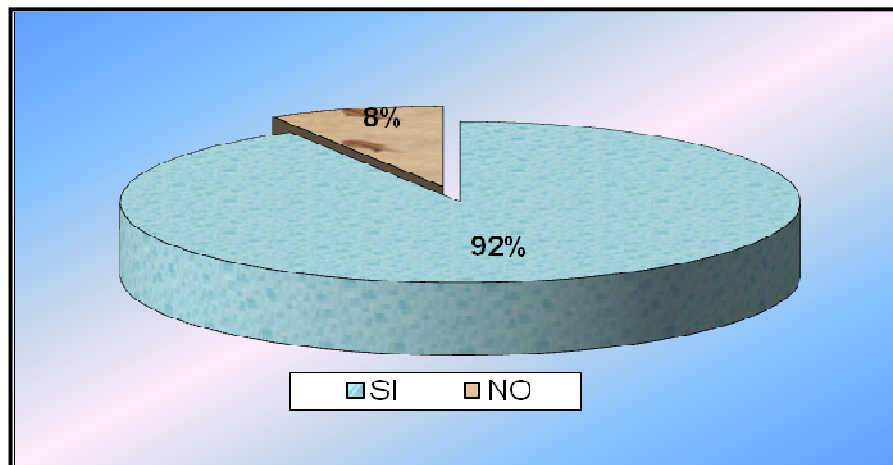


Interpretación: Los empleados municipales pueden identificar que los jefes de las unidades al momento de distribuir el trabajo a los empleados no existen preferencia de personal sino que todos trabajan con igualdad con un mismo fin para satisfacer a los usuarios.

24. ¿Considera que la administración esta dispuesta a hacer uso de nuevos métodos e ideas para mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo en la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Descubrir si la administración estará dispuesta a mejorar el ambiente laboral y sus condiciones laborales dentro de la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Si bien es cierto que las instalaciones de la Alcaldía se encuentra en la actualidad en buenas condiciones, pero a la vez estaría dispuesta si surgieran realizar nuevos métodos e ideas para mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo lo efectuaran, esto ayudaría a que el usuario sea beneficiado.

ANEXO 8

MODELO DE

FORMULARIO

PARA EVALUACIÓN

DEL DESEMPEÑO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____

Cargo según puesto que desempeña: _____

Fecha de Ingreso: _____

Dependencia: _____

Nombre del jefe inmediato: _____ Puesto: _____

Periodo comprendido de: _____ a _____ del _____

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.

CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere a la forma en que aplica los procedimientos de trabajo; el grado de eficiencia con que los realiza; el seguimiento que se le da a los mismos; atención completa que brinda al usuario en los diferentes servicios ofrecidos, en un ambiente de confianza y amabilidad.

- a) No se interesa en orientar al usuario sobre los servicios que ofrece la institución.
- b) Casi siempre aplica correctamente los procedimientos de trabajo y se interesa en orientar al usuario sobre los servicios ofrecidos.
- c) Siempre aplica correctamente los procedimientos de trabajo y pone mucho interés en orientar al usuario sobre los servicios ofrecidos.

- d) Aplica con precisión y exactitud los procedimientos de trabajo, siempre esta actualizando las nuevas técnicas de trabajo y pone interés especial en la atención que brinda al usuario.

RESPONSABILIDAD

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.

- a) Siempre evade las obligaciones de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés por el mismo.
- b) Casi siempre cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo, algunas veces no muestra interés por lo tanto, no logra concluir las oportunamente.
- c) Cumple con las obligaciones de su puesto de trabajo con verdadero interés, y logra concluir las oportunamente.
- d) Siempre cumple con todas las obligaciones de su puesto de trabajo y con otras que le sean encomendadas, además muestra interés por iniciativa propia.

ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

Se refiere a la habilidad con que organiza y coordina los recursos de que dispone, a fin de obtener resultados ágiles y oportunos.

- a) Pierde mucho tiempo por la falta de orden en su trabajo y el cumplimiento del mismo.
- b) Distribuye el trabajo en forma adecuada pero no siempre lo hace en el tiempo oportuno.

- c) Es organizado habitualmente es oportuno en su trabajo. Puede ejecutar tareas adicionales dentro de su jornada ordinaria.
- d) Organiza perfectamente su trabajo, aprovecha muy bien su tiempo, es oportuno puede disponer de tiempo para colaborar con otros.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES

Se refiere al grado de cumplimiento de leyes, reglamentos y normas de la institución e instrucciones. Así mismo de la puntualidad y general de toda disposición aplicable al correcto desempeño.

- a) Incorre constantemente en faltas relacionadas con el cumplimiento de leyes, normas e instrucciones de niveles superiores, incumple los horarios de trabajo establecidos.
- b) Generalmente cumple con las leyes y normas; instrucciones y otras disposiciones reglamentarias, eventualmente incumplen los horarios de trabajo establecidos.
- c) Cumple con las leyes, normas, instrucciones y otras disposiciones reglamentarias sin ninguna dificultad. No presenta problemas disciplinarios.
- d) Su acatamiento de las leyes, normas, instrucciones y otras disposiciones reglamentarias es ejemplar, así como la disciplina, asistencia puntual, buena conducta durante el desempeño de su función laboral.

DISCRECIÓN

Es el grado de reserva y confidencialidad con que maneja la información de su trabajo y de la institución en general.

- a) No es reservado el manejo de la información relacionada con su trabajo y con la información institucional que llega a su puesto.
- b) Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la institución, eventualmente comete algunas indiscreciones.
- c) Es prudente en el manejo de la información de su trabajo y de la institución para la cual labora. No comete ninguna indiscreción.
- d) Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, lo que fortalece su ética profesional.

RELACIONES LABORALES

Es la actitud que tiene el empleado en sus relaciones laborales con jefe, compañeros y el rango de atención que brinda al usuario.

- a) Tiene dificultad con sus jefes y compañeros, casi siempre existe quejas por parte de los usuarios por la mala atención en los servicios.
- b) Las relaciones que mantiene con sus jefes y compañeros son aceptables, la acción que brinda a los usuarios es adecuada, pero en ocasiones presenta actitudes negativas, algunas veces existen quejas.
- c) Mantiene buena relación con jefes y compañeros, Casi siempre brinda atención adecuada a los usuarios de los servicios. Rara vez existe incomodidades por parte del usuario, que puede solventarse con facilidad.

- d) Desarrolla magnificas relaciones con sus jefes y compañeros brinda una esmerada atención en los servicios, inspira confianza y el usuario queda totalmente satisfecho.

PRESENTACION PERSONAL

Considera la impresión que la presentación personal del empleado crea en los otros.

- a) A veces descuida su apariencia
- b) Normalmente esta bien arreglado
- c) Cuidadoso en la manera de vestir y de presentarse.
- d) Excepcionalmente bien cuidado y presentado

TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR	A	B	C	D
Calidad de trabajo	1	2	3	4
Responsabilidad	1	2	3	4
Organización de Trabajo	1	2	3	4
Cumplimiento de normas institucionales	1	2	3	4
Discreción	1	2	3	4
Relaciones laborales	1	2	3	4
Presentación laboral	1	2	3	4

Excelente	De 23 a 28 puntos
Muy Bueno	De 17 a 22 puntos
Bueno	De 11 a 16 puntos
Insatisfactorio	Menos de 10 puntos

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al evaluado: _____

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

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfecho

Comentarios _____

Sello: _____
Firma del Evaluador

Fecha

Sello _____
Firma del Jefe Inmediato

Fecha

ANEXO 9

MODELO DE

DIPLOMA



ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CARMEN,
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

Otorgan el presente

DIPLOMA

A: _____

Por haber participado en la capacitación:

"Programa de Calidad Total que contribuya al fortalecimiento administrativo para eficientizar los servicios de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Departamento de Cuscatlán"

Entregado en el mes de _____ del año dos mil _____

Alcaldesa Municipal

Facilitador

Síndico Municipal