

## CAPITULO I

# MARCO TEORICO DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

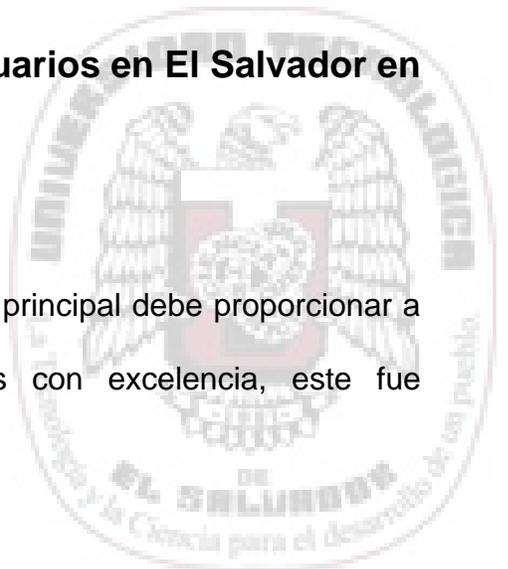
### A. Planteamiento del Problema.

¿Cuál es el impacto del proceso de modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador?

#### 1. Antecedentes

##### a. Situación de los Servicios Portuarios en El Salvador en el año 2002

El puerto de Acajutla para cumplir con su función principal debe proporcionar a sus usuarios buenas instalaciones y servicios con excelencia, este fue

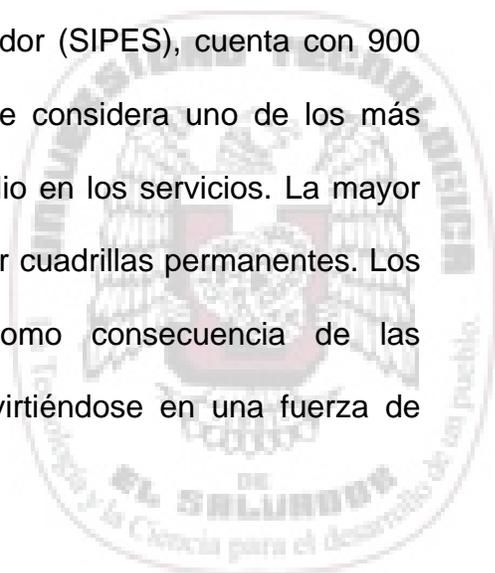


constituido por terminales, dependiendo de la evolución del transporte marítimo internacional y de las condiciones que ofrezca Centroamérica.

En Acajutla, la operación de las cargas a granel, es altamente mecanizado requiriendo pocos trabajadores, no obstante las cuadrillas continúan siendo numerosas, como consecuencia de la fortaleza del sindicato de la industria portuaria que es un monopolio.

Como consecuencia de lo anterior, el sector privado participa de manera limitada en algunos servicios, tales como: recepción y almacenamiento de mercancías, recepción y almacenamiento de gráneles sólidos y líquidos, ensacado de gráneles sólidos, llenado o vaciado de contenedores, reparación, limpieza y acondicionamiento de los mismos para ser utilizados en embarques de café. Los servicios de estiba y transferencia de carga, así como los servicios a los buques: prácticos, remolque, son prestados por los trabajadores del puerto.

El sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador (SIPES), cuenta con 900 miembros, los cuales trabajan para el puerto. Se considera uno de los más fuertes del país, lo cual ha generado un monopolio en los servicios. La mayor parte de los servicios portuarios son prestados por cuadrillas permanentes. Los estibadores obtienen salarios privilegiados, como consecuencia de las negociaciones de los convenios colectivos, convirtiéndose en una fuerza de

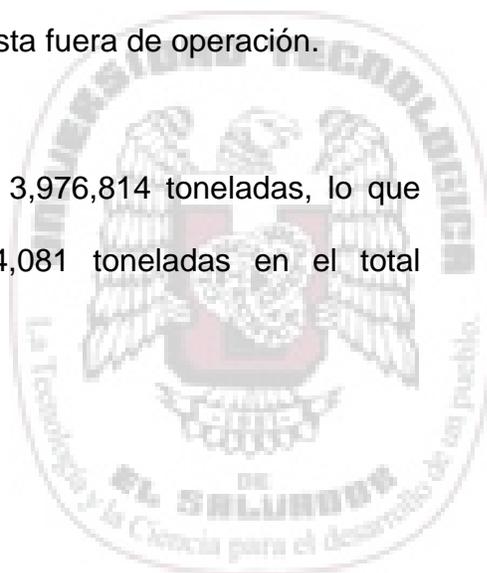


trabajo excesivamente costosa, inflexible y deficiente. La administración de CEPA no puede seleccionar, disciplinar o despedir a los estibadores, debido al poder político que poseen.

La Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público (CPMSP) y La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), recientemente finalizaron la actualización de los términos de referencia para el estudio y diseño de un nuevo marco regulador para el subsector marítimo, orientado a la modernización legal e institucional, y a la facilitación de la participación privada en las actividades marítimo portuarias.

En 1999, el Puerto de Acajutla manejó 2,320,956 toneladas de carga. Al incluir el petróleo y sus derivados que son movilizados en las boyas privadas de la refinería, la carga total movilizada asciende a 4,030,895 toneladas. Las importaciones fueron 3,461,098 toneladas y las exportaciones 569,797 toneladas. Estos volúmenes representan el 100 % de la carga manejada por el puerto Salvadoreño, ya que el Puerto de Cutuco esta fuera de operación.

El volumen de carga manejado en 1998 fue de 3,976,814 toneladas, lo que significa que hubo un leve incremento de 54,081 toneladas en el total movilizad por el puerto.



Excluyendo el volumen de petróleo y derivados que se manejan en un amarradero de boyas propiedad de la Refinería (RASA), empresa privada formada por un consorcio ESSO – SHELL, los volúmenes de carga manejados de 1990 a 1995 fueron ascendentes de 1,192,621 toneladas a 2,061,039. En el año 1996 se puede observar un decrecimiento, con una recuperación para 1998.

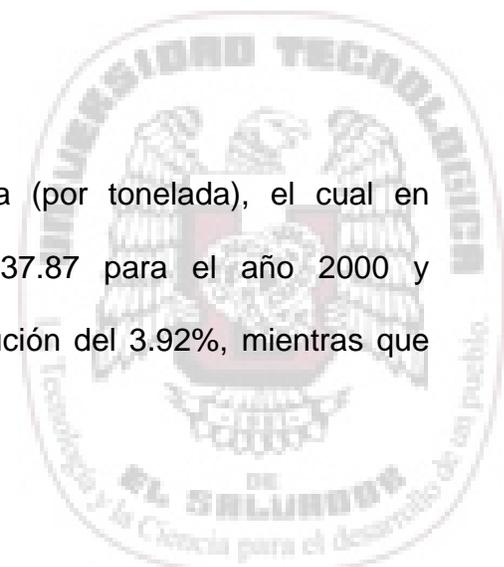
**Cuadro No. 1**  
**Puerto de Acajutla, carga movilizada (sin petróleo)**  
**(en toneladas métricas)**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
IMPORT	992,828	1,183,779	1,572,696	1,728,507	1,388,380	1,657,413	1,862,628	1,888,254
EXPORT	308,334	319,551	303,307	332,532	298,617	337,202	458,328	416,692
TOTAL	1,301,162	1,503,330	1,876,003	2,061,039	1,686,997	1,994,615	2,320,956	2,304,946

Fuente: CEPA

El manejo de contenedores en el Puerto de Acajutla durante el periodo 1994 a 1999 ha sido decreciente, ya que en 1994 se manejaron 31,167 y en 1999 se manejaron 11,132. En 1999 la cantidad de contenedores de importación fue 5,426 y en exportación 5,706, lo que representa una reducción del 36% durante el período.

Igual comportamiento tubo la carga movilizada (por tonelada), el cual en concepto de importación se movilizó 2.036,037.87 para el año 2000 y 1.956,228.04 para el 2001 teniendo una disminución del 3.92%, mientras que



en concepto de exportación hubo un aumento del 15.67% con respecto al año 2000.

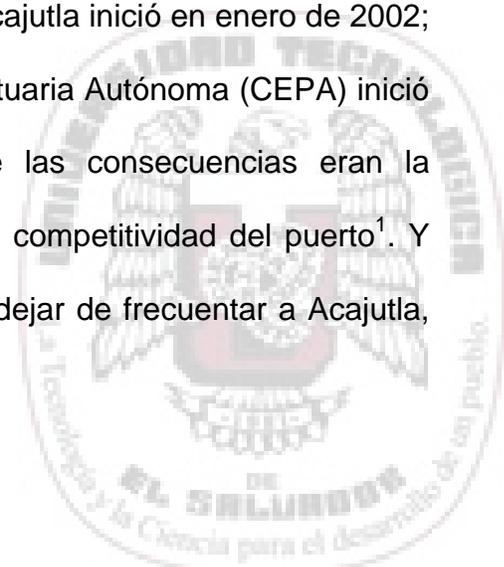
**Cuadro No. 2**  
**Resumen de Tonelaje Movilizado 2000-2001**

CONCEPTO	2000	2001
<b><u>IMPORTACIÓN</u></b>	2.036.037,87	1.956.228,04
CARGA GENERAL	376.158,87	461.195,04
CARGA GRANEL SÓLIDA	1.159.440,00	1.199.506,00
CARGA LIQUIDA GRANEL	500.439,00	295.527,00
<b><u>EXPORTACIÓN</u></b>	451.511,13	522.275,96
CARGA GENERAL	25.988,13	50.598,96
CARGA GRANEL SÓLIDA	256.367,00	331.502,00
CARGA LIQUIDA GRANEL	169.156,00	140.175,00
<b>T O T A L</b>	<b>2.487.549,00</b>	<b>2.478.504,00</b>
<b><u>PETROLEO Y DERIVADOS (BOYAS)</u></b>		
IMPORTACIÓN	1.621.162,72	1.855.359,91
EXPORTACIÓN	255.941,17	251.582,97
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>4.364.652,89</b>	<b>4.591.666,64</b>

Fuente: CEPA

El proceso del gran cambio que empezó a vivir Acajutla inició en enero de 2002; Cuando el poderoso Sindicato de la Industria Portuaria Autónoma (CEPA) inició la negociación del contrato colectivo. Ya que las consecuencias eran la ineficiencia laboral y la consecuente pérdida de competitividad del puerto<sup>1</sup>. Y como resultado de ellos las navieras decidieron dejar de frecuentar a Acajutla,

<sup>1</sup> La Prensa Grafica Economía 01-02-2002 Pág. 26



donde sus barcos demoraban más de lo debido, y se fueron a los puertos guatemaltecos u hondureños, por lo cual se dejaron de percibir ingresos que son de vital importancia para la subsistencia del mismo.<sup>2</sup>

Ante el fallo del laudo arbitral entre 700 y 800 trabajadores aplicaron al retiro voluntario de la autónoma, dando paso para que la administración subcontratara a empresas privadas para que brinden los servicios de mano de obra, mantenimiento y transporte, aunque el Sindicato Portuario de El Salvador (SIPES) manifiesta que también están incluidos los de limpieza.<sup>3</sup>

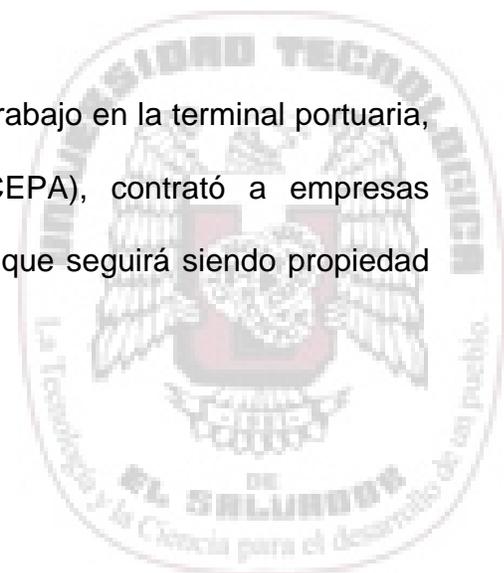
Como consecuencia del retiro masivo voluntario de los trabajadores se inició un sistema operativo diferente. La nueva modalidad contempla la subcontratación de empresas que presten los servicios de mano de obra, mantenimiento y transporte. El cambio no genera inconvenientes porque dentro de las empresas se incluyen a personal del puerto; siendo así que en las empresas subcontratadas hay ex trabajadores del puerto.

Tras la eliminación de 700 de las 800 plazas de trabajo en la terminal portuaria, la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), contrató a empresas privadas para mantener a flote la infraestructura que seguirá siendo propiedad del Estado y administrada por la autónoma.

---

<sup>2</sup> La Prensa Grafica Economía 02-02-2002 Pág. 31

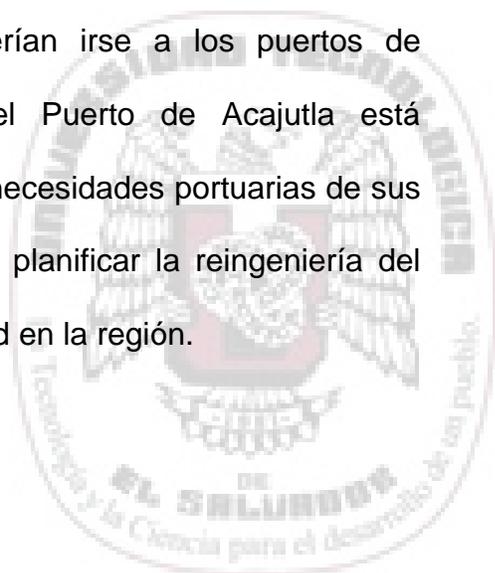
<sup>3</sup> La Prensa Gráfica Economía 01-02-2002 Pág. 26



Entre los planes más cercanos está un programa de inversión en la modernización a través de la adquisición de tecnología, equipo moderno, nueva infraestructura y capacitación del personal. CEPA, tiene subcontratadas a 7 empresas en el Puerto de Acajutla en las áreas de manejo de carga, transporte y mantenimiento.

La empresa privada apoya los cambios que CEPA está introduciendo al Puerto de Acajutla, ya que en este nuevo sistema operativo se logrará mejorar los tiempos de manejo de la carga. Acajutla iba hacia una quiebra, porque el esquema laboral es el que hacía caer al puerto en costos operativos elevados. La mejor opción para lograr la eficiencia es un plan de concesión de todos los servicios del puerto.

Lo ideal es reducir los tiempos de carga y descarga de la mercadería y la entrega de la misma, así como reducir los costos y mejorar el servicio porque solo así se logrará potenciar el comercio en el país; ya que ante la ineficiencia y atrasos del puerto, muchos empresarios preferían irse a los puertos de Guatemala y Honduras. La administración del Puerto de Acajutla está realizando un estudio económico que aborde las necesidades portuarias de sus empresas y sus clientes, cuyo objetivo es el de planificar la reingeniería del Puerto de Acajutla para recuperar la competitividad en la región.



Durante el año 2002 el puerto de Acajutla a tenido cambios sustanciales en los que a servicio se refiere, ya que comparando el tonelaje movilizado durante el año 2001 en concepto de importación ha tenido un incremento del 2.66%, mientras que en exportación un incremento del 0.76%. Dichos cambios hacen que el puerto de Acajutla vaya por un camino diferente al que tenia anteriormente.

**Cuadro No. 3**  
**Resumen de Tonelaje Movilizado 2001-2002**

CONCEPTO	2001	2002
<b><u>IMPORTACIÓN</u></b>	1,956,228.04	2.008.297.00
CARGA GENERAL	461.195.04	566.920.00
CARGA GRANEL SÓLIDA	1.199.506.00	1.049.386.00
CARGA LIQUIDA GRANEL	295.527.00	391.991.00
<b><u>EXPORTACIÓN</u></b>	522.275.96	526.223.00
CARGA GENERAL	50.598,96	141,505.00
CARGA GRANEL SÓLIDA	331.502.00	235.709.00
CARGA LIQUIDA GRANEL	140.175,00	149.009.00
<b>T O T A L</b>	<b>2.478.504,00</b>	<b>2.534.520,00</b>
<b><u>PETROLEO Y DERIVADOS (BOYAS)</u></b>		
IMPORTACIÓN	1.855.359.91	1.794.287.00
EXPORTACIÓN	257.802.73	217.324.00
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>4.591.666.64</b>	<b>4.546.131.00</b>

Fuente: CEPA

La empresa privada a unificado criterios para hacer del puerto una atracción financiera para el país, lo cual a pedido a las autoridades de CEPA se agilice la



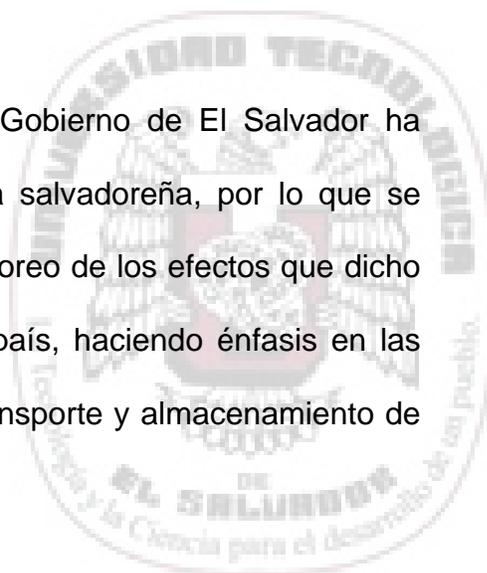
modernización en los servicios que este brinda, debido a los futuros tratados de libre comercio con Estados Unidos y los ya existentes con otros países del istmo.

Dicha petición a llevado a las autoridades a la elaboración de un Anteproyecto de ley marítima portuaria con el cual se pretende dar las facultades necesarias a CEPA para que realice los cambios necesarios en la administración de dicho puerto, el cual fue aprobado como Ley de la Republica según decreto No. 999 de fecha 19/09/2002.

## **B. Justificación**

El puerto de Acajutla fue creado con el propósito de facilitar el desarrollo portuario y satisfacer las necesidades del comercio exterior en El Salvador, tendientes a fomentar el crecimiento económico sostenido de los diferentes sectores.

El proceso de modernización impulsado por el Gobierno de El Salvador ha impactado los diversos sectores de la economía salvadoreña, por lo que se considera importante hacer un análisis y un monitoreo de los efectos que dicho proceso tendrá en el sector naviero de nuestro país, haciendo énfasis en las áreas de servicio como lo es carga, descarga, transporte y almacenamiento de

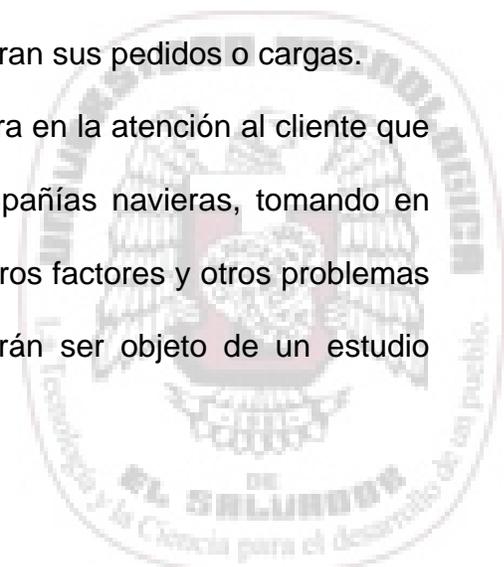


mercadería o productos antes y durante la aplicación del proceso de modernización; puesto que en los últimos cinco años se ha observado un alto grado de ineficiencia en las operaciones del puerto de Acajutla.

Por lo anteriormente expuesto se considera de sumo interés realizar la investigación, debido a que se podrá establecer la relevancia e importancia de impulsar la modernización del sector público y mejorar de esta manera el desarrollo de las Instituciones gubernamentales del país, asimismo, se podrá definir la visión que el Gobierno Central pretende impulsar con estos procesos de modernización y así hacer más eficiente la gestión pública tanto administrativa como operativamente.

La investigación se realizará con las autoridades y empleados del puerto de Acajutla y las empresas navieras con representación en nuestro país, debido a que a través de está los importadores y exportadores movilizan sus cargas y son las que tienen contacto directo con los servicios que brinda el puerto de Acajutla y definen a través de que puerto movilizaran sus pedidos o cargas.

La investigación dentro de la institución se centrara en la atención al cliente que los empleados y autoridades brindan a las compañías navieras, tomando en consideración que en el puerto de Acajutla hay otros factores y otros problemas que por motivos de nuestra investigación deberán ser objeto de un estudio aparte.



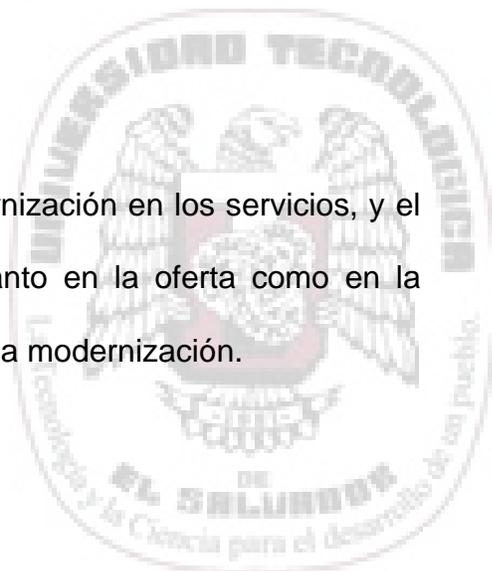
## C. Objetivos de la Investigación

### 1. General

Analizar el efecto del proceso modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador.

### 2. Especificos

- ◆ Recopilar la información necesaria sobre la modernización, la calidad en el servicio al cliente y generalidades de la institución las cuáles servirán de base para la elaboración de la investigación en el puerto de Acajutla.
- ◆ Determinar mediante un diagnostico de campo la calidad en el servicio al cliente que actualmente brinda el puerto de Acajutla para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios.
- ◆ Establecer la incidencia del proceso de modernización en los servicios, y el impacto en el mercado marítimo portuario tanto en la oferta como en la demanda antes y después de la aplicación de la modernización.



## D. Marco Teórico

Todo proceso de modernización va enfocado a cambios que se han originado en el mercado tanto de capitales como financieros, sociales y productivos. Todo esto por la búsqueda de un mercado único(globalización) que venga a facilitar un intercambio comercial y financiero entre varios países del mundo, es por ello que es necesario realizar cambios profundos dentro de cada país para hacerle frente a las exigencias del mercado, estos cambios influyen tanto a instituciones públicas como a empresas privadas para que ambas unifiquen criterios para contrarrestar ser absorbidos por la ineficiencia y falta de competitividad de sus empresas ante empresas multinacionales.

Las Instituciones públicas deben buscar los mecanismos que garanticen la operatividad de las empresas locales, poseer una gestión pública en beneficio de la economía del país y fortalecer aquellas Instituciones que intervienen directamente con los procesos de intercambio comercial con otros países del mundo.

### 1. La Modernización

#### Definición

La modernización se define como los cambios profundos en los procedimientos de las instituciones para agilizar el trabajo y aumentar la capacidad de



respuesta a las demandas de los clientes, claro está que todo esto depende de la capacidad de sus administradores para lograr mayor productividad, ya que este proceso demanda de sus directivos, características de líderes profesionales, por lo que se hace necesario institucionalizar programas de capacitación para directivos de instituciones de gobiernos<sup>4</sup>.

Modernización es un proceso mediante el cual se pretende cambiar o mejorar los procedimientos administrativos de las instituciones públicas con la finalidad de lograr y obtener eficiencia.

“Es un proceso mediante el cual se visualiza una transformación profunda de los roles institucionales, estructurales, procesos, tecnología, modalidades de gestión y sobre todo un cambio de mentalidad en los funcionarios y empleados, con el objetivo de alcanzar la eficiencia organizacional y darle sostenibilidad al proceso”, la modernización del Estado es un acercamiento progresivo que va construyendo una acción pública moderna eficaz, de menor costo para el país por estar focalizado. Se trata de ir introduciendo una lógica más territorial en el Gobierno Central y una racionalidad económica - social en la provisión del servicio público.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ANEP. Revista Bimensual Mayo-Junio, Volumen 39, 1996

<sup>5</sup> Fusades, Seminario de Modernización del Estado, S.S. 17-05-94, Evelin Jacir de Lovo, Directora General, GAES



Modernización es la clave del éxito, lo que se busca en el programa de modernización del sector publico es que las instituciones del gobierno se conviertan en un apoyo a las empresas privadas para que estas puedan ser competitivas dentro del actual mundo de la globalización.<sup>6</sup>

### **a. Generalidades de la Modernización**

Modernizar el Estado y los diversos sectores productivos que componen una nación son exigencias de la economía globalizada, con el propósito de reorientar el papel del mismo, hacia aquellas actividades que le corresponde en el marco de una economía de mercado, en las cuales son: crear las condiciones necesarias para promover un crecimiento económico sostenido liderado por el sector privado competitivo.

El proceso de reforma del sector publico se centra en reducir la regulación de control gubernamental, establecer reglas y liberar recursos del Estado para ser invertido en el desarrollo del capital humano, salud, educación y justicia social; además, se debe de invertir en infraestructura, elementos básicos para alcanzar una alta productividad, desarrollo económico y sobre todo ser competitivo.

---

<sup>6</sup> Lic. Arnoldo Jiménez. Diario de Hoy, 01-08-99



La efectividad del Gobierno se lograra definiendo su rol y tamaño, apartándolo de los tradicionales roles de planificador y regulador hacia uno subsidiario y facilitador, traduciendo su estructura y funciones. También se debe de considerar la modernización de las finanzas publicas mediante el reordenamiento de la administración tributaria y aduanera. Así como la introducción de nuevas modalidades de contratación para la ejecución de la inversión pública.

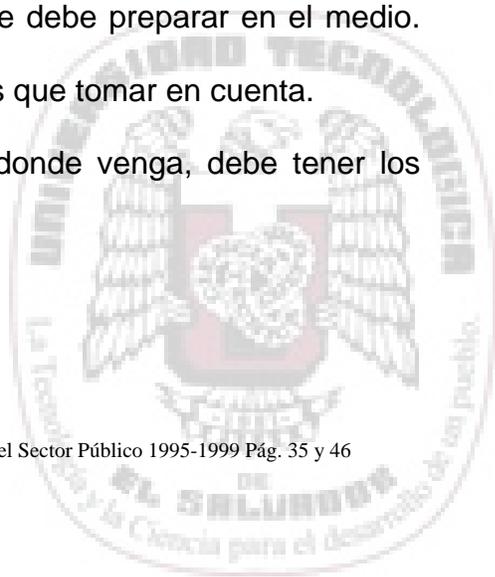
El programa de modernización promueve la política de descentralización en la toma de decisiones y generan nuevas formas de provisión de los servicios públicos, se espera incrementar la calidad y cobertura de los mismos.<sup>7</sup>

## **b. Proceso de Modernización**

La modernización es compartida con el desarrollo de alguna manera, sea este en los procesos, sistemas, cambios de diferentes elementos de transformación para lo cual, toda empresa que desee cambios se debe preparar en el medio. En el cual siempre existen oportunidades y riesgos que tomar en cuenta. Un proceso modernista independientemente de donde venga, debe tener los pasos siguientes:

---

<sup>7</sup> El Salvador, Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 35 y 46



## **1) Diagnostico de la Administración**

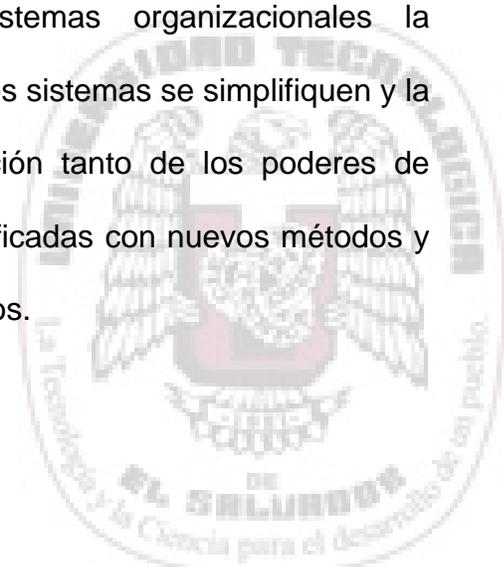
Toda administración que desea cambio, debe estudiarse como se encuentra en su momento, partiendo de un diagnóstico debe respaldarse estratégicamente hacia lo que quiere con una visión y una misión para lo que fue creada como organización.

## **2) Un nuevo Modelo o Sistema**

Adoptando un nuevo modelo funcional interno que se plasme sistemáticamente para un cambio de cultura se logra si se trabaja para ello. Que los miembros de una organización pública o privada estén conscientes de los cambios.

## **3) Cambio de Cultura Empresarial**

Cuando se habla de cambios en los sistemas organizacionales la desburocratización se debe comenzar para que los sistemas se simplifiquen y la descentralización nos permita la desconcentración tanto de los poderes de decisiones y en función de las actividades simplificadas con nuevos métodos y procedimientos, siendo más eficientes los procesos.



#### **4) Optimización de la Inversión**

Toda inversión, es una formación de capital, desde una operación económica, derivada del conjunto de bienes que sirven para producir otros, por lo que optimizar una inversión es establecer costo-beneficio de resultado como meta.

#### **c. Elementos del Proceso de Modernización**

##### **1) Proceso**

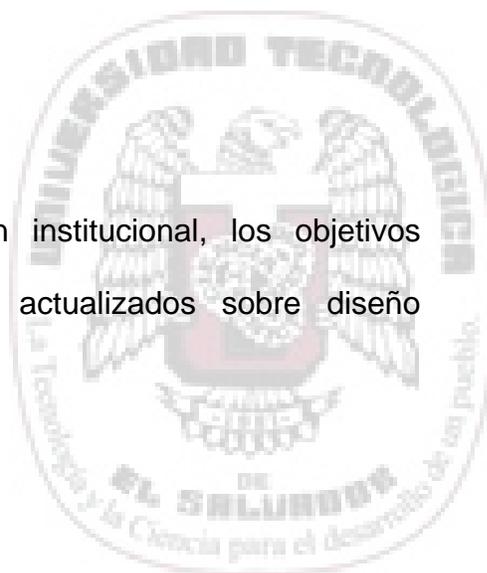
Indicativo que la Modernización no es un hecho aislado, más bien plantea la idea de acciones continuas tendientes a transformar.

##### **2) Transformación**

Supone que las organizaciones deben adaptarse a las demandas del ambiente en que funcionan analizando las fuerzas del entorno y generar las adaptaciones pertinentes.

##### **3) Estructuras y Procesos**

Se refiere a que se debe redefinir la misión institucional, los objetivos estratégicos a partir de ahí, aplicar criterios actualizados sobre diseño organizacional.



#### **4) Modalidad de Gestión**

Por décadas se ha tenido en la administración pública y privada una gestión generalmente centralizada, es decir, que todo se define en la cúpula de las instituciones autónomas, ministerios, empresas privada, modelo que de momento resulta impropio, para la eficiencia institucional.

#### **5) Tecnología**

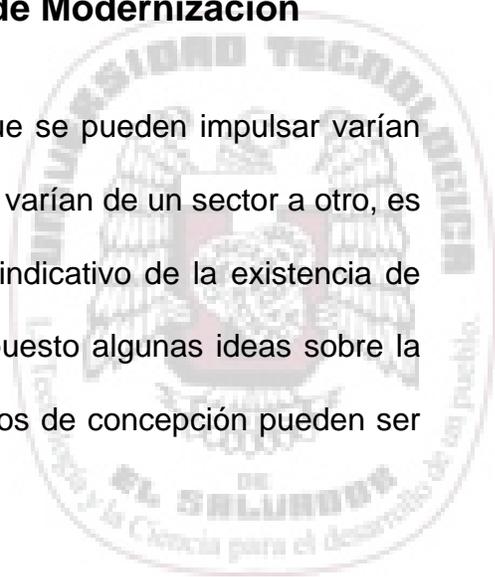
Inventos derivados de grandes investigaciones, ponen al servicio de la humanidad herramientas prácticas que vuelven más liviana la carga de trabajo.

#### **6) Cambio de Mentalidad**

Resulta inadecuado identificar y definir los anteriores elementos como errores de un proceso de modernización dejando fuera la opinión de los trabajadores, siendo ellos quienes echan a andar los procesos en acción.

#### **d. Características de un Proceso de Modernización**

Los modelos de un proceso de modernización que se pueden impulsar varían de un país a otro y dentro del mismo país también varían de un sector a otro, es más de una institución a otra, esto no debe ser indicativo de la existencia de problemas de concepción, después de haber expuesto algunas ideas sobre la de modernización, se puede inferir que los modelos de concepción pueden ser



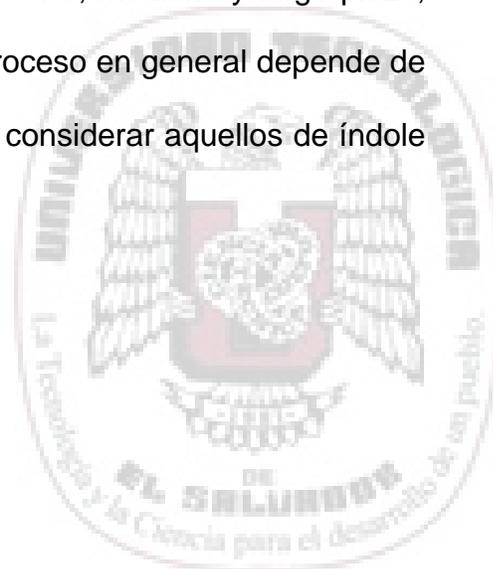
diferentes los modelos de abordaje también; sin embargo, sería útil tratar de caracterizar un proceso de modernización del sector público o privado, con los siguientes elementos:

### **1) Cambios Profundos**

Lo primero que asoma a la mente es esta palabra, es decir, que los estados ponen en cuestionamiento su papel fundamental de conformidad con el modelo de desarrollo adoptado de ahí se derivan los planes, programas, proyectos y acciones a impulsar, las cuales cuando no son profundas, la población lo percibe y las caracteriza de Reformas Cosméticas, lo cual es un pérdida de credibilidad de la sociedad y de motivación de los que la impulsan, a menos que se trate de procesos puntuales en cuyo caso no deberían entrar en la categoría de modernización.

### **2) Velocidad de los Cambios**

Se deben definir programaciones que incluyan el corto, mediano y largo plazo, pero la velocidad de aplicación o de avance del proceso en general depende de un conjunto de factores, entre los cuales se debe considerar aquellos de índole política, sin descuidar los aspectos técnicos.



### **3) Cambios trascendentales en el Papel de Estado**

Los cambios en las estructuras institucionales o sectoriales dentro de un concepto amplio de modernización del Estado, casi siempre se derivan de una revisión del papel del Estado porque es a partir de ahí que surgen las readecuaciones.

### **4) Combinación de Políticas**

Nada funciona aisladamente, en políticas de descentralización sino se acompañan políticas de desarrollo de los Gobiernos Locales, que incluyan aspectos tales como: técnicos, financieros, subsidios, gasto administrativo, participación privada y otros.

### **5) Coherencia entre lo General y lo Particular**

Debe existir coordinación entre las políticas gubernamentales, con los de cada institución pública o privada. Es importante pensar que todo lo que se hace en materia de reforma es con la única idea de mejorar la cantidad y la calidad de los servicios públicos o privados de todos los niveles jerárquicos.



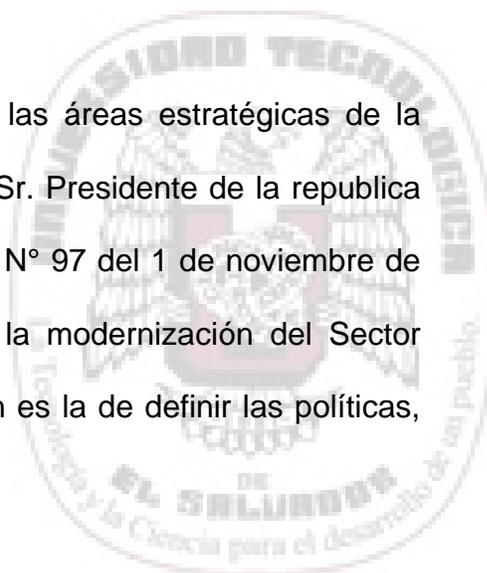
## **2. Proceso de Modernización en El Salvador**

### **a. Historia de la Modernización en El Salvador**

Desde el año de 1989, el gobierno de El Salvador simultáneamente a las negociaciones que vieron nacer a los Acuerdos de Paz, ha impulsado importantes cambios en la participación del desarrollo económico y social del país. Dichos cambios se han localizado fundamentalmente en el campo económico, en el área macroeconómica que han proyectado una posición muy importante en la región y en el ámbito internacional; Sin embargo, estos cambios deben de compatibilizarse con las necesidades macroeconómicas, ya que hasta la fecha la mayoría de la sociedad salvadoreña no ha experimentado los beneficios que trae consigo los tan prometidos cambios al modernizar el Estado.

#### **1) Modernización del Estado**

La Modernización del Estado constituye una de las áreas estratégicas de la actual gestión gubernamental, para los cuales el Sr. Presidente de la republica Dr. Armando Calderón Sol, por Decreto Ejecutivo N° 97 del 1 de noviembre de 1995, nombro a un comisionado encargado de la modernización del Sector Publico. Dicho comisionado su principal atribución es la de definir las políticas,



instrumentar y orientar el diseño e implementación del Programa de Modernización del Sector Público.<sup>8</sup>

### **a.) Objetivo General del Programa de Modernización**

Reorientar el papel de Estado hacia aquellas actividades que correspondan en una Economía de Mercado y crear condiciones necesarias para promover un crecimiento económico sostenido, liderado por un sector privado competitivo. Reduciendo la regulación y control gubernamental, establecer reglas claras y liberar recursos del Estado para ser invertidos en desarrollar el capital humano, en salud, educación y en infraestructura; elementos básicos para alcanzar una alta productividad.<sup>9</sup>

### **b.) Objetivos Especificos del Programa de Modernización**

#### **Abrir el País a la Libre Competencia**

Este objetivo se lograra desregulando la actividad de los sectores económicos, con lo cual se eliminaran las barreras de entrada y se crearan mercados competitivos.

---

<sup>8</sup> El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 15

<sup>9</sup> El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 19



## **Potenciar un Gobierno Efectivo en su Gestión**

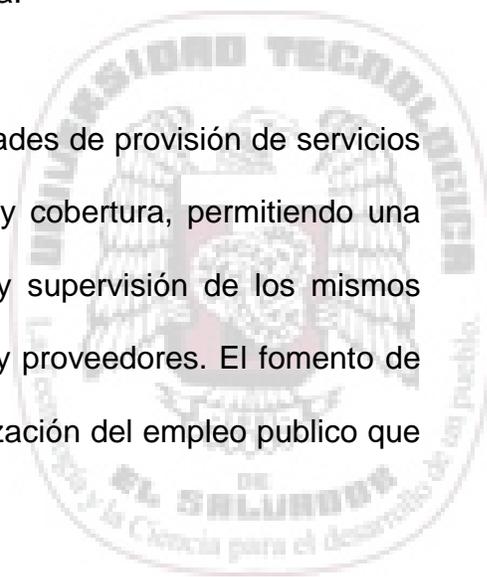
La efectividad del Gobierno se lograra redefiniendo su rol tamaño, apartándolo de los tradicionales roles de planificado y regulador, hacia uno subsidiario y facilitador, reduciendo su estructura y funciones.

Otro elemento básico de este objetivo será la optimización de las Finanzas Publicas que se realizara mediante la Modernización de la administración tributaria y aduanera, la introducción de nuevas modalidades de contratación para la ejecución de la inversión publica, la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada SAFI, y el establecimiento de mecanismos de control más eficientes y efectivos en el manejo de los recursos públicos.

## **Mejorar la Calidad del Servicio Público**

Para el logro de este objetivo se están desarrollando acciones que eliminen la corrupción estructural y el desperdicio de recursos que genera la excesiva burocracia y que entorpecen la actividad productiva.

Asimismo se están promoviendo, nuevas modalidades de provisión de servicios públicos con el propósito de mejorar su calidad y cobertura, permitiendo una participación social más amplia en la provisión y supervisión de los mismos estableciendo una nueva relación entre usuarios y proveedores. El fomento de una nueva cultura organizacional y la profesionalización del empleo publico que



manifiesten en nuevas actitudes, valores y principios de servicio al usuario por parte de los servidores públicos, es otro elemento básico que sé esta impulsando para lograr la calidad del servicio publico.<sup>10</sup>

### 3. Eficiencia del Sector Público

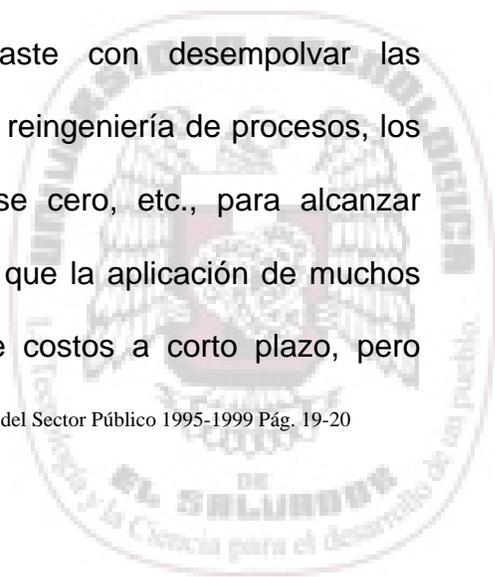
Durante los últimos años las empresas Salvadoreñas han vivido un período de crecimiento, en muchos casos rentables, mientras que en otros el crecimiento ha estado ligado a indicadores de negocio no necesariamente coincidentes con niveles mínimos de rentabilidad.<sup>11</sup>

El contexto económico actual ha cambiado. Tanto las expectativas empresariales como las noticias que recibimos sobre reestructuraciones de grandes compañías, reflejan una creciente preocupación por la eficiencia y la mejora de los resultados.

¿Cuál será el mejor enfoque a aplicar para alcanzar los niveles de eficiencia y resultados necesarios.? Probablemente no baste con desempolvar las herramientas y metodología tradicionales como la reingeniería de procesos, los enfoques de la calidad, el presupuesto en base cero, etc., para alcanzar mejoras a corto plazo. La experiencia nos indica que la aplicación de muchos de estos enfoques resultó en una reducción de costos a corto plazo, pero

<sup>10</sup> El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 19-20

<sup>11</sup> WWW.CISCO.COM/GLOBAL/LA/LATAM



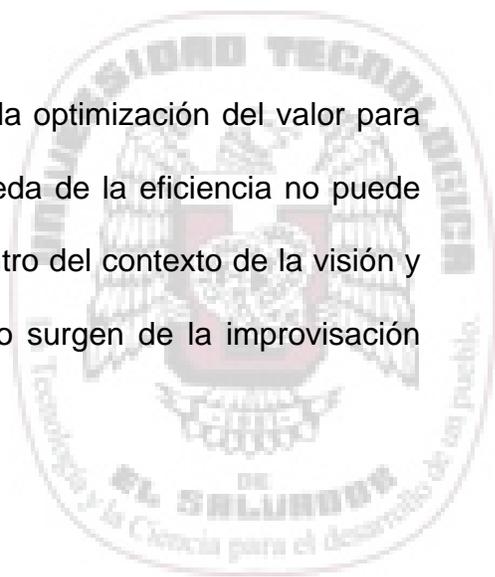
también en una pérdida de ventajas competitivas, desconexión con la estrategia a largo plazo y desmotivación de los colaboradores.

El entorno actual y las tendencias observables aconsejan desarrollar un nuevo enfoque apalancado en las nuevas tecnologías para alcanzar mejoras de eficiencia que contribuyan al mismo tiempo a la creación de una empresa innovadora, rentable y con ventajas competitivas diferenciales.

La mejora de la eficiencia no se podrá alcanzar con una perspectiva interna tal como fue la orientación principal de muchos enfoques utilizados en el pasado. La mejora de la eficiencia debe lograrse a partir de un proceso que integre la visión y estrategia de negocio con las nuevas tecnologías.

Para ello habrá que tener en cuenta tanto las expectativas crecientes de clientes, empleados, accionistas y aliados, como las nuevas oportunidades que la evolución tecnológica presenta.

La misión de la Alta Dirección continuará siendo la optimización del valor para los clientes, accionistas y empleados. La búsqueda de la eficiencia no puede realizarse como iniciativa puntual aislada sino dentro del contexto de la visión y estrategia empresarial. Las empresas exitosas no surgen de la improvisación



sino de la capacidad de imaginar la empresa del futuro a la que se quiere llegar, y del lanzamiento de iniciativas concretas para alcanzar la empresa deseada.

La capacidad de ejecutar la estrategia es esencial para alcanzar resultados sostenidos. Es necesario encontrar y poner en marcha con rapidez nuevas soluciones a problemas concretos.

La tecnología se ha convertido en un factor clave a la hora de ejecutar la estrategia. La rápida adopción de nuevas tecnologías puede ofrecer ventajas significativas. Fibra óptica, telefonía móvil, Internet, etc., está cambiando las reglas de la competencia.<sup>12</sup>

En este contexto la búsqueda de la eficiencia requiere, explicar el marco estratégico, de modo que todas las iniciativas de mejora de la eficiencia no comprometan la consecución de la visión y objetivos de la empresa a largo plazo, sino que por el contrario la faciliten.

Incorporar rápidamente las nuevas tecnologías no solo para alcanzar mejoras de eficiencia sino para innovar y crear ventajas competitivas. No basta con extraer valor y resultados económicos significativos de la implantación de soluciones tecnológicas ya realizadas. Es necesario también pensar en Internet

---

<sup>12</sup> WWW.PRESIDENCIA.GOV.CO/DOCUMENTO



como herramienta de mejora de la eficiencia. Pero aún así no es suficiente. Tal como se mencionó anteriormente el panorama abierto por las nuevas tecnologías, no solo Internet, es la principal fuente de eficiencia basada en la mejora y optimización de la Conectividad dentro de la propia empresa y con su entorno.

Implantar modelos de toma de decisiones distribuidas. Estos modelos automatizados y basados en las nuevas tecnologías permitirán sin duda brindar respuestas eficientes en tiempo real, mejorando resultados económicos y niveles de servicio.

Sin duda alguna tanto las enseñanzas adquiridas durante las pasadas experiencias de reestructuración, como el potencial que brindan las nuevas tecnologías facilitarán la configuración de empresas eficientes. No todas las empresas serán capaces de aplicar con éxito el nuevo enfoque de eficiencia, incurriendo nuevamente en algunos de los errores del pasado. Las que lo consigan, no solo serán más eficientes, sino que también habrán sido capaces de innovar y crear ventajas competitivas y mayor valor a largo plazo.



### a. Eficiencia y Equidad en el Comercio

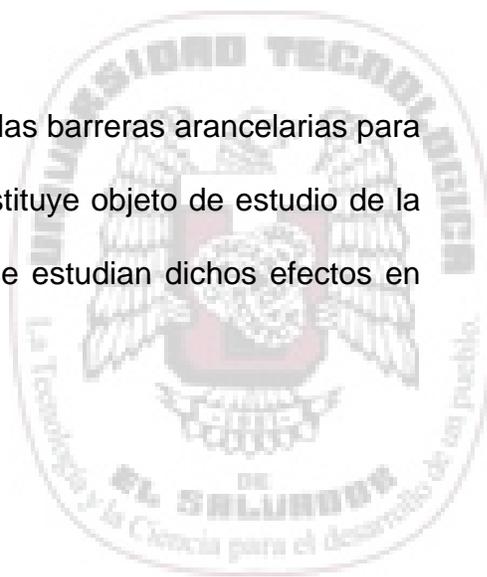
La teoría económica "convencional" se centra en la eficiencia económica y no en la equidad. En la economía se lleva implícito de maximizar o minimizar algo frente a recursos limitados.<sup>13</sup>

La eficiencia es una particularidad de la teórica económica y puede establecerse en términos positivos que pongan de manifiesto la eficacia (o ineficiencia) de determinada actividad, Como se sabe, la economía se va haciendo cada vez más globalizada y la interdependencia es cada vez más evidente. La eficiencia de los países se traduce en una mayor competitividad de sus economías, como consecuencia de una mayor apertura. El comercio internacional se intensifica, hay un clima favorable para el desgravamiento universal de los aranceles y restricciones para arancelarias. Se puede observar una tendencia a la fragmentación del comercio mundial, a través de bloques comerciales o agrupaciones Económicas.

Los efectos que puede producir la eliminación de las barreras arancelarias para lograr la eficiencia y la equidad en una país, constituye objeto de estudio de la teoría del Comercio Internacional. Pero cuando se estudian dichos efectos en

---

<sup>13</sup> WWW.PEMEX.COM/BOL357202

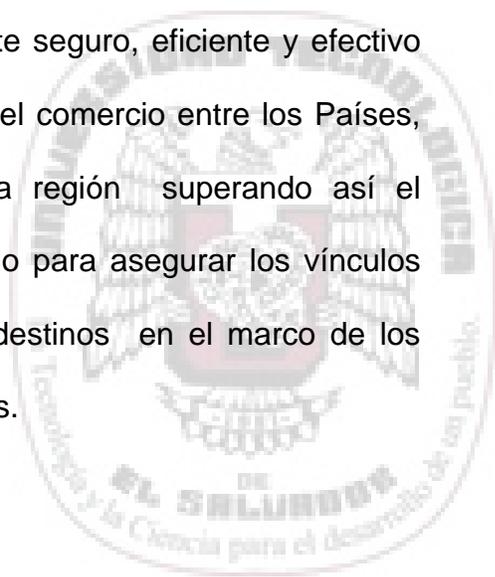


una unión De países bajo una política comercial común corresponde ser estudiado bajo la luz de la teoría de la integración económica.

Se considera que el progreso para facilitar la actividad comercial y la liberación, desempeñará un papel clave en el fortalecimiento de nuestro espacio económico, para lo cual se requerirá la armonización de las reglas y disciplinas del comercio, servicios e inversiones en nuestra región.

La importancia de los principios de libre comercio, del fácil acceso y de igualdad de oportunidades para el transporte aéreo y marítimo rentable, y su carácter indispensable para la integración económica entre nuestros Países y Territorios. El desarrollo de estos principios podrá ser apoyado de manera significativa por la liberación y la facilitación del comercio, el movimiento rentable y fluido de las mercancías, los servicios y las personas, así como el estímulo y la promoción de las inversiones entre nuestros Países.

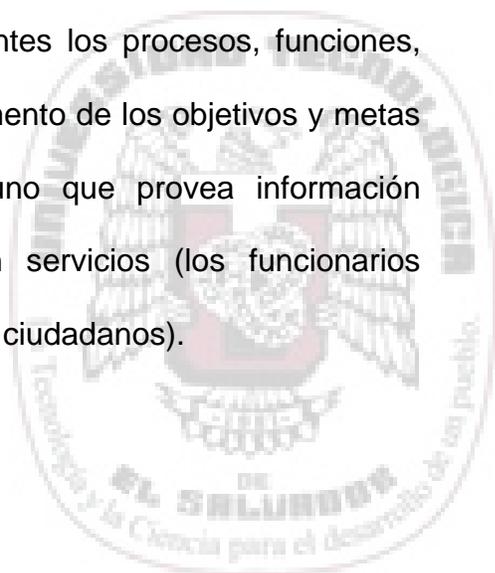
También el desarrollo de un sistema de transporte seguro, eficiente y efectivo es un elemento indispensable para facilitar tanto el comercio entre los Países, como el movimiento de personas dentro de la región superando así el distanciamiento que hubo en el pasado; así como para asegurar los vínculos extraregionales y las posibilidades de múltiples destinos en el marco de los actuales acuerdos y las relaciones entre los Países.



El objetivo final es proveer un servicio sustentable, eficaz, rentable, diferenciado, y significativamente superior en calidad, con tarifas razonables, para servicios de carga.

Los indicadores que intentan medir eficiencia y efectividad en el sector gubernamental en ocasiones se limitan a informar aumentos o cambios en el presupuesto asignado a cada cartera de gobierno. La partida asignada se utiliza en ocasiones para establecer la eficiencia o efectividad de la cartera en cuestión. Recientemente, se han realizado esfuerzos dirigidos a medir el cumplimiento de plataformas de gobierno. Estas medidas, aunque pueden ser de utilidad, no proveen toda la información necesaria para poder medir desempeño, determinar limitaciones y resaltar las fortalezas en una entidad gubernamental y sus constituyentes.

Los indicadores de desempeño representan un instrumento cuyo fin es medir tanto la eficiencia como la efectividad en el sector público con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones, sistemas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Este instrumento debe ser uno que provea información sistemática y confiable para los que proveen servicios (los funcionarios gubernamentales), y los que reciben servicios (los ciudadanos).



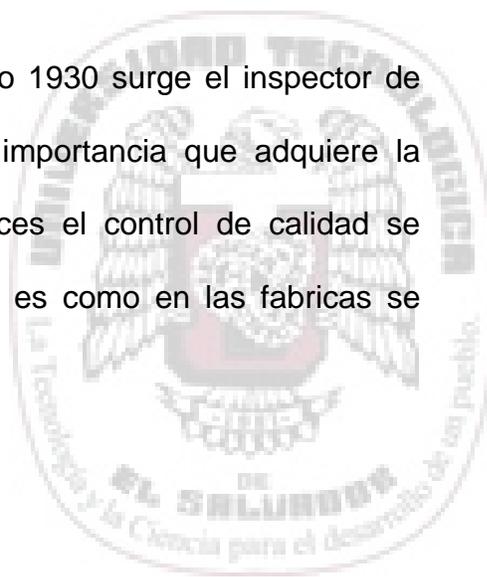
Este cambio en dirección de esfuerzos mejora el proceso de toma de decisiones de la empresa. Finalmente, la medición de desempeño permite una utilización de recursos más efectiva, a fin de implantar soluciones que ayuden a generar mejores manejos administrativos y operacionales particularmente a la luz de las presiones fiscales que enfrenta el sector Público.

## **4. La Calidad**

### **a. Antecedentes de la Calidad**

La calidad fue un concepto utilizado en tiempos remotos, aproximadamente desde el año 2150 A.C. lo usaban los jefes de las tribus, los faraones y los reyes. Los egipcios realizaban actividades de inspección y medición también establecían el control de calidad.

Después de la Primera guerra mundial, en el año 1930 surge el inspector de control de calidad como una necesidad por la importancia que adquiere la producción de artículos en serie; en ese entonces el control de calidad se aplicaba al final de la línea de producción y así es como en las fabricas se introdujo el Departamento de Control de Calidad.



Para el año de 1940 se empieza a aplicar tablas de muestreo; ya que las fabricas no dan abasto y la inspección se vuelve un obstáculo para esto. Las tablas de muestreo sirvieron para monitorear y evaluar diariamente la producción.

En 1949, en Control de Calidad ya formo parte de la enseñanza académica, pero desde el punto de vista estadístico y aplicada solamente a la manufactura y a la producción. En ese mismo año se fundo en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Japoneses Unión of Scientisf and Engineers JUCE)<sup>14</sup> Organización que estableció un comité de investigación en Control de calidad, con miembros procedentes de las Universidades, de industrias y del Gobierno. Dicho Comité tenia como propósito principal recabar información sobre control de calidad de los productos Japoneses.

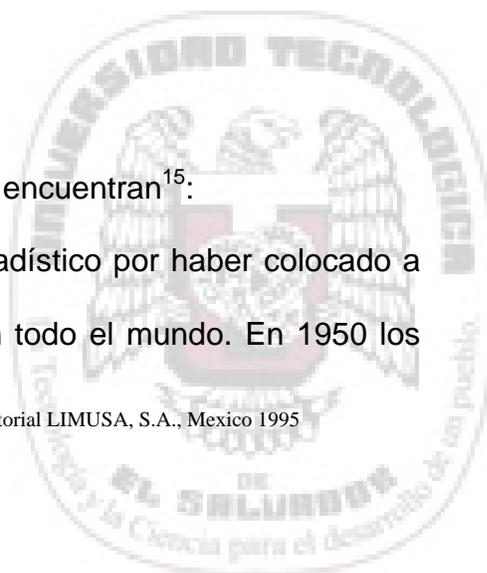
Hoy en día muchas Organizaciones buscan mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, ya que de estos depende el éxito o fracaso de una Empresa.

Entre los Expertos más importantes de Calidad se encuentran<sup>15</sup>:

**Edwards Deming**, quien es el más conocido estadístico por haber colocado a la industria como la numero uno en la calidad en todo el mundo. En 1950 los

<sup>14</sup> Sosa Pulido, Demetrio. "Calidad Total para Mandos Intermedios" 1° edición, editorial LIMUSA, S.A., Mexico 1995

<sup>15</sup> James, Paul. "Gestión de la Calidad Total" Prentice-Hall Iberia, Madrid 1997

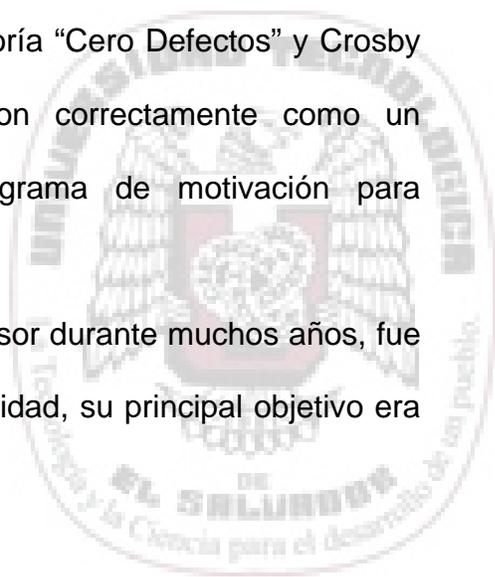


Japoneses fueron en busca de él para que los capacitara. El Doctor Deming visitó Japón no solo para enseñarles métodos estadísticos, sino también para asesorar a los altos administradores. El Doctor enseñó en Japón un nuevo sistema, que no existía en los Estados Unidos de Norte América. Les enseñó la cooperación y su importancia aunque esto ha sido inherente al modo de vida Japonés. A través del tiempo su nombre se convirtió en sinónimo de calidad gracias en parte al premio Deming.

**JOSEPH JURAN**, Fue el primero en tratar con los aspectos de la calidad al nivel de Dirección, lo cual lo distingue de aquellos que solo expusieron 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. Su enfoque es la trilogía de la calidad la cual radica en tres procesos orientados hacia el logro de la Calidad.

**PHILIP 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.

**KAORU ISHIKAWA**: El Doctor Ishikawa fue profesor durante muchos años, fue conocido como el Padre de los Círculos de la Calidad, su principal objetivo era



involucrar a todos en el desarrollo de la Calidad y no sólo a la Dirección. Dentro de las aportaciones del Dr. Ishikawa están: El concepto de Calidad y el Diagrama de Causa y Efecto, una herramienta importante para el mejoramiento de la calidad.

### **b. Concepto de Calidad**

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

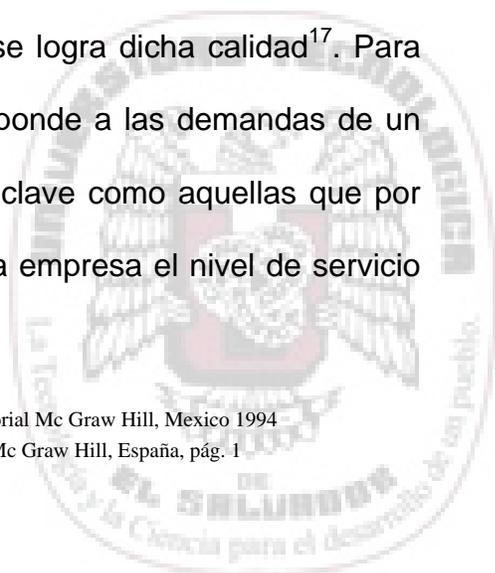
**Joseph Juran** define calidad como "La adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá<sup>16</sup>. Para él, el aspecto más importante a la hora de aplicar calidad es la satisfacción del cliente, tanto como producir un bien que carezca de deficiencia.

Por su parte **Jaques Horovitz** define la calidad como "El nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer sus clientes clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad<sup>17</sup>. Para él, nivel de excelencia es cuando un servicio responde a las demandas de un determinado grupo y a su vez define la clientela clave como aquellas que por sus expectativas y sus necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

---

<sup>16</sup> Juran, Joseph y F. Gryna. "Análisis y Planeación en el Servicio" 3° edición, editorial Mc Graw Hill, Mexico 1994

<sup>17</sup> Horovitz, Jaques, "La calidad del Servicio, a la conquista del Cliente" Editorial Mc Graw Hill, España, pág. 1



Para **Luis 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 este disponible y con una oportunidad que convenga y que genere para las empresas las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficiencia a sus clientes<sup>18</sup>.

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

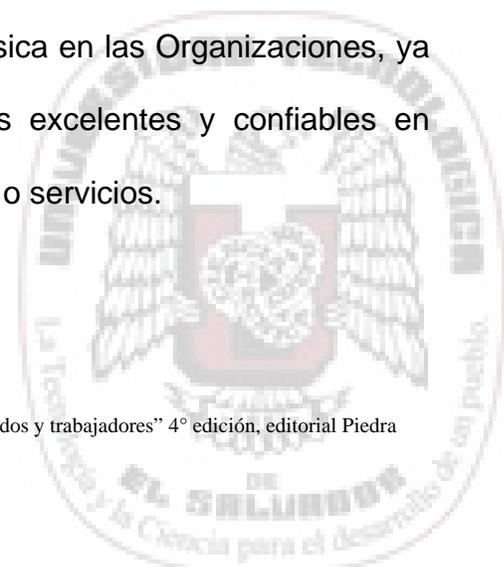
### **C. Importancia de la Calidad**

La calidad no solo debe orientarse al aseguramiento del producto o servicio en si, si no que debe orientarse hacia la satisfacción del usuario.

La calidad se ha convertido en una tendencia básica en las Organizaciones, ya que se centran en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben los productos o servicios.

---

<sup>18</sup> Castañeda, Luis. “La calidad la hacemos todos, Guía de calida total para empleados y trabajadores” 4° edición, editorial Piedra Santa, Guatemala 1995, pág. 6



Al elaborar los bienes y servicios con calidad, estos tendrán mayor aceptación en el mercado, se reducirán los costos, mejoran procesos y por ende los precios, obteniendo mayor utilidad y capacidad competitiva, alcanzando de esta forma el éxito empresarial. Otra razón de importancia de la calidad es que concede una mayor efectividad organizacional, esto se refleja en la integración efectiva de los grupos de trabajo en una mejor comunicación y una mayor participación del trabajo.

La calidad se vuelve importante porque ofrece una mayor satisfacción al cliente. Este debe ser para la empresa la persona más importante, así mismo la calidad amplía la visión del cliente tanto interno como externo.

#### **d. Características de la calidad**

- ◆ Estar enfocado hacia el usuario.
- ◆ Representa una ventaja competitiva para la Organización.
- ◆ Permite a la Organización las posibilidades de adaptarse a nuevas situaciones y una búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.
- ◆ Aumenta la participación en los mercados.
- ◆ Es un indicador líder y en ultima instancia la llave del éxito.



### e. Objetivos de la calidad

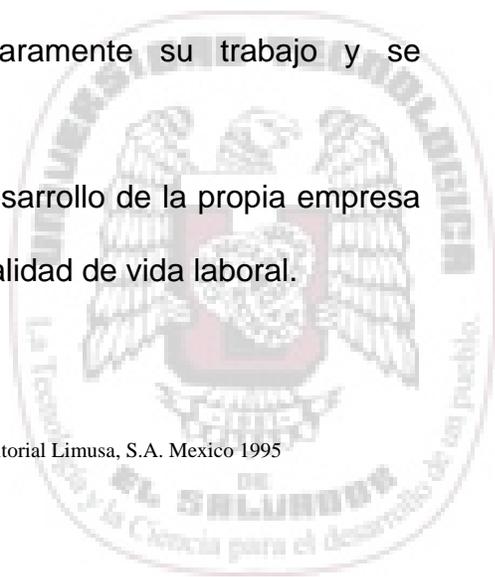
- ◆ Estos deben ser concretos, competitivos y se tienen que cumplir dentro de un periodo de tiempo determinado.
- ◆ Es importante que las empresas evalúen el nivel de calidad en que se encuentran a fin de plantearse objetivos de acuerdo a las necesidades de calidad.

En todo proceso de calidad total se deben plantear cuatro objetivos básicos<sup>19</sup>:

- 1) Desarrollar todas las actividades de la Empresa dentro de una doctrina de la calidad y la productividad.
- 2) Fomentar una conciencia ética en todo el personal con relación a la empresa en que trabajan y simultáneamente cree un ambiente en el que cada uno este mas consciente de la calidad y las necesidades de mejorar.
- 3) Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- 4) Contribuir al progreso del País a través del desarrollo de la propia empresa y de su persona, dentro de un marco de alta calidad de vida laboral.

---

<sup>19</sup> Sosa Pulido, Demetrio, "Calidad Total para Mandos Intermedios" 1° edición, Editorial Limusa, S.A. Mexico 1995



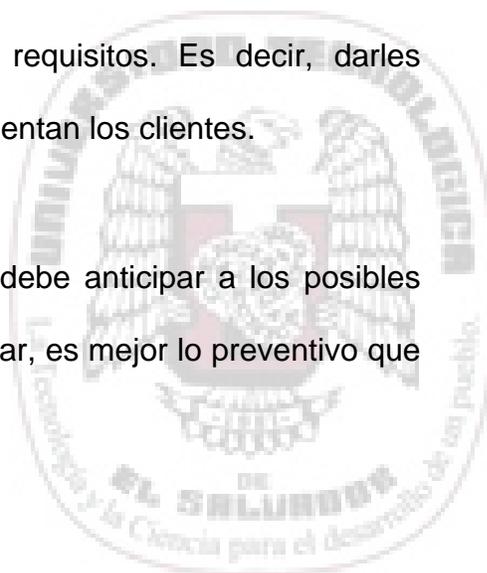
Los Objetivos de la Calidad forman parte del proceso de planificación de la calidad que se desarrollan en una organización, por lo que, un objetivo es una meta a lograr el cual debe contener aspectos como: Poderse determinar, ser operativo, poderse medir y ser concreto.

El reto que se tiene que enfrentar en el proceso de calidad total es tener una nueva organización, con gente convencida de que el cambio vale la pena realizarlo, gente dispuesta a luchar vigorosamente para lograr el éxito

#### **f. Principio de Calidad**

Toda empresa debe ofrecer a sus clientes calidad en sus productos y servicios y para el logro de esto se deben tomar en cuenta una serie de principios básicos que son necesarios para que los productos y/o servicios sean de calidad y satisfagan plenamente al cliente:

- ◆ Calidad se define como cumplir con los requisitos. Es decir, darles solución a las diferentes demandas que presentan los clientes.
- ◆ Sistemas de Calidad es la prevención. Se debe anticipar a los posibles problemas que los procesos puedan presentar, es mejor lo preventivo que lo curativo.



- ◆ El estándar de realización es cero defectos. Esto quiere decir, que las personas encargadas de los procesos deben actuar responsablemente, lo que indica hacer las cosas bien desde la primera vez, tratar de no cometer errores y aprender a prevenir problemas.
- ◆ La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Por lo cual el costo del incumplimiento consiste en calcular todo lo que no tendría que hacerse, si se hubiera hecho bien desde la primera vez y considerar esto como el precio del incumplimiento de los requisitos.

### **g. Indicadores de la Calidad**

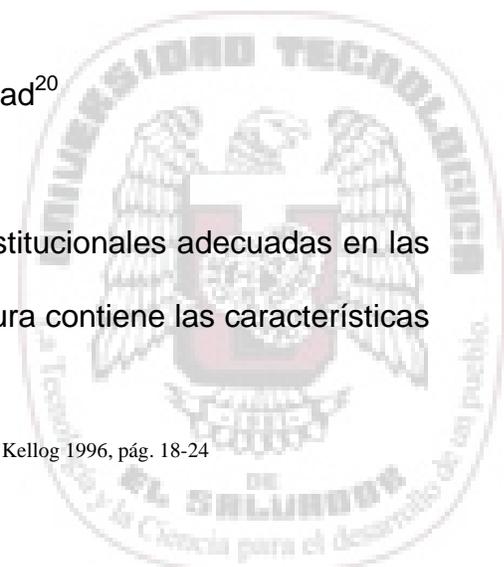
A medida que la ciencia y la cuantificaron tienen un papel más predominante en el mejoramiento de la calidad, se busca cada vez mas pruebas tangibles para asegurar que la calidad existe o puede mejorarse. Una de las maneras de obtener información que permita tomar decisiones sobre la calidad se conoce como indicadores de calidad.

Existen tres tipos de pruebas para evaluar la calidad<sup>20</sup>

- ◆ **Estructuras.** O las condiciones físicas e institucionales adecuadas en las que se puede mejorar la calidad. La estructura contiene las características

---

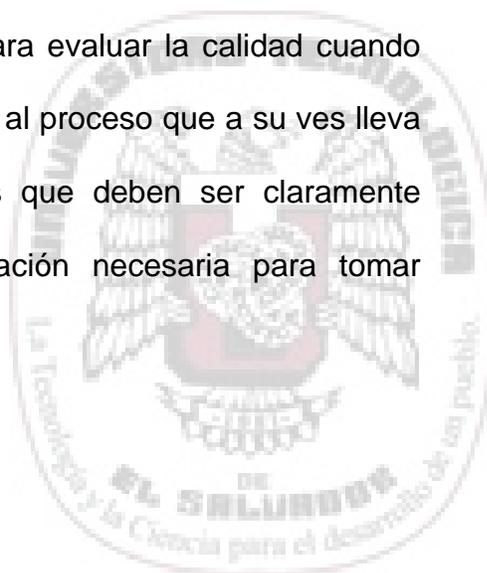
<sup>20</sup> Gilmore Carol M. "Manual de la Gerencia de la Calidad, OPS" fundación W.K. Kellog 1996, pág. 18-24



de marco en que se prestan los servicios, entre los que están los recursos materiales, (como instalaciones y equipo), recursos humanos( numero de personas) y de las estructuras Institucionales (como la organización del personal y los métodos de evaluación)

- ◆ **El Proceso.** O las acciones que constituyen a la prestación de una buena atención. El proceso contiene lo que en realidad se realiza para prestar y recibir servicios e incluyen las acciones de los clientes al buscar atención, tanto como las acciones del personal para prestar un análisis de determinada situación y recomendar diferentes alternativas de solución.
- ◆ **El resultado.** O que es lo que se logra con el cliente. El resultado comprende los efectos de la atención, es decir, el grado de satisfacción del cliente con la atención recibida, desde el momento que entra a una empresa hasta el momento de recibir el servicio.

Estos tres conjuntos de información son útiles para evaluar la calidad cuando son vinculados por casualidad. La estructura lleva al proceso que a su vez lleva a los resultados deseados, cadena de eventos que deben ser claramente identificados con el objeto de obtener información necesaria para tomar decisiones sobre la calidad.



Por lo general, la evaluación de la calidad a dependido mucho y casi exclusivamente de las medidas de estructuras y procesos de atención. Los esfuerzos para cambiar no son un lujo, ni en los países donde se considera que los recursos son escasos. El monitoreo y mejoramiento de la calidad son instrumentos de ahorro por lo tanto la calidad depende del desempeño de las personas y de las estructuras, sistemas, procesos y recursos disponibles para respaldar ese desempeño.

La calidad debe ser, en toda Institución, de interés de todos, pero debe comenzar con los dirigentes ya que deben convertirse en facilitadores de estas iniciativas, quitando los obstáculos del camino y haciendo de la calidad la principal prioridad de la Institución, también deben considerarse las consecuencias de sus políticas y practicas administrativas y deben estar dispuestos a cambiar las que accidentalmente, resulten en una peor calidad.

## **h. Programa de Calidad**

### **1) Definición del Programa de calidad**

El programa de calidad esta diseñado para lograr una mejora continua de los proceso en una organización.



Los programas de calidad están definidos como “un proceso sistemático de aplicación práctica y objetivos para alcanzar la calidad, incluye la coordinación de recursos y el logro de objetivos, a través de enfoques de excelencia como son: cero defectos, prevención, educación y costos de calidad(10)

## 2) Elementos de un Programa

### Alcance del programa

Hace referencia a las personas, unidades o departamentos de la empresa que van a ser parte de las actividades a desarrollar; además, el tiempo que abarcara y los recursos a utilizar.

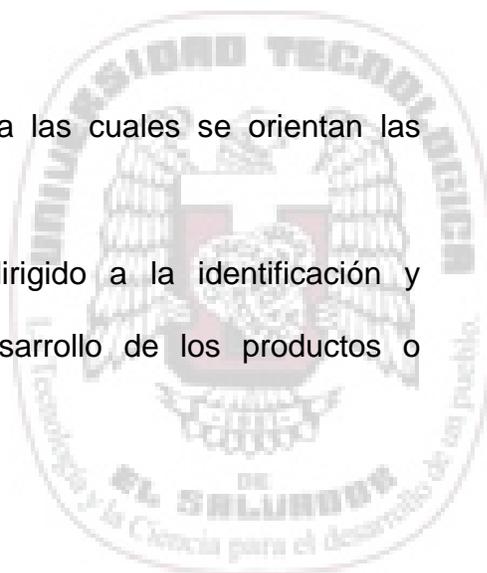
### Justificación

Debe establecerse la argumentación del porque es necesario ejecutar el programa de calidad definiendo a que soluciones responde.

### Objetivos

Los objetivos de la calidad son las metas hacia las cuales se orientan las actividades relacionadas con ella.

El objetivo de un programa de calidad va dirigido a la identificación y coordinación de las actividades que en el desarrollo de los productos o



servicios, están orientados a asegurar que estos cumplan todos los requisitos de calidad.

### **Metas**

Las metas deben ir encaminadas a la obtención de un fin.

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

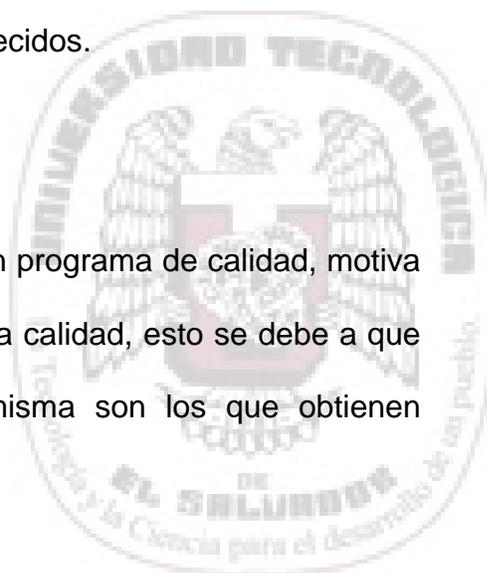
### **Políticas**

Las políticas de calidad son los principios que servirán de guía para trabajar en beneficio de mejoras a los productos o servicios.

Las políticas de un programa de calidad deben estar formuladas de manera que sean un marco de acción, que quien el trabajo de los distintos departamentos involucrados en el logro de los objetivos preestablecidos.

### **Beneficios**

Los beneficios que proporciona la aplicación de un programa de calidad, motiva a las empresas a administrar bajo el enfoque de la calidad, esto se debe a que tanto los clientes, el personal y la empresa misma son los que obtienen



directamente dichos beneficios. Algunos de estos son: mayor satisfacción al cliente, menos problemas con el producto o servicio, mayor motivación del personal, aumento de la productividad y más capacitación y reconocimiento para el personal.

### **Actividades del Programa**

Se refiere a la definición de las tareas que cada empleado va a realizar en un determinado tiempo.

### **Instrumentos Metodológicos**

Se deben definir las técnicas y herramientas a utilizar para ejecutar el programa

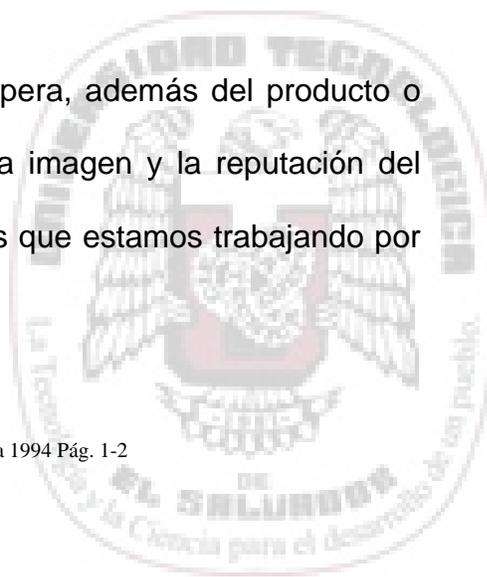
## **5. El Servicio al Cliente**

### **a. Definición de Servicio**

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Actos que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Serie McGraw Hill, Servicio al Cliente: “Calidad del Servicio” tomo III, Colombia 1994 Pág. 1-2



Según Kotler “Servicio es cualquier actividad beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada”<sup>22</sup>

Asimismo Cantú Delgado, lo conceptualiza como “una actividad o conjunto de actividad de naturaleza intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio con el objetivo de satisfacerle un deseo o necesidad”<sup>23</sup>

El servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona o individuo en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

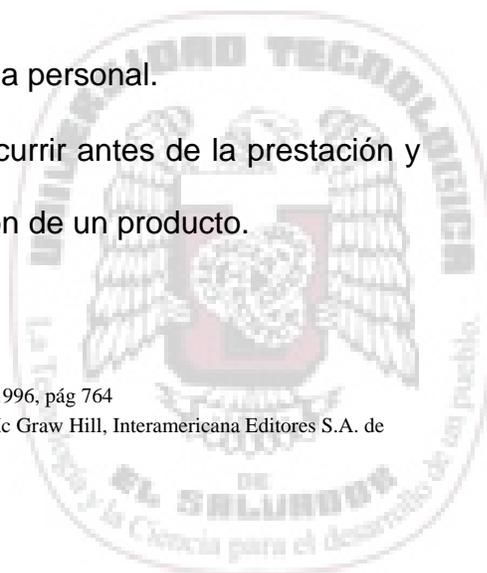
## **b. Características del Servicio**

- ◆ Un servicio se produce en el instante de ser brindado, no se puede crear de antemano.
- ◆ Un servicio no se puede producir o almacenar.
- ◆ El servicio es intangible.
- ◆ El valor del servicio depende de una experiencia personal.
- ◆ La seguridad de la calidad del servicio debe ocurrir antes de la prestación y no después, como seria el caso de la fabricación de un producto.

---

<sup>22</sup> Kotler y rmstrong, “Mercadotecnia” 6° edición, Editorial Prentice Hall, Mexico 1996, pág 764

<sup>23</sup> Cantú Delgado, Humberto, “Desarrollo de una Cultura de Calidad” 2° edición, Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V. Mexico 2001



- ◆ Mientras más persona encuentra el usuario durante la prestación del servicio, menos probabilidad hay de que quede insatisfecho.
- ◆ La prestación del servicio requiere interacción humana en algún grado.
- ◆ Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción.
- ◆ No tiene vida y es de corta duración.

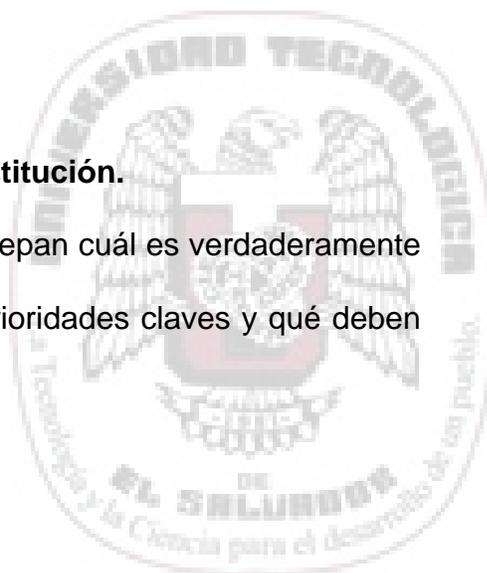
### c. La Estrategia del Servicio

En la actualidad, la estrategia del servicio enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios o verdaderas prioridades y del usuario. Así pues, se recalca en cada empleado la importancia de prestar servicio de alta calidad al usuario.

Entre los beneficios que se obtienen a través de una estrategia de servicio. Se mencionan los siguientes:

#### **Proporciona una dirección uniforme para la institución.**

Permite que las autoridades de todos los niveles sepan cuál es verdaderamente la razón de ser de la institución, cuáles son las prioridades claves y qué deben tratar de hacer.



**Define que es lo más importante para la institución y que se espera de los empleados.**

La estrategia cuando ha sido explicada a los empleados en todos sus detalles y estos la hacen parte de su actuación, crea la convicción de que el servicio al usuario es el criterio más importante para el éxito de la empresa y de todos sus miembros.

Una estrategia de servicio debe cumplir los siguientes criterios:

- ◆ El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.
- ◆ No ser trivial, que tenga peso, tiene que ser algo más que una simple declaración o lema.
- ◆ Tiene que ser razonablemente concreta y orientada a la acción.
- ◆ Debe ofrecer o tener relación con beneficios que sean importantes para los clientes.
- ◆ En lo posible deberá ser simple y fácil de expresar al cliente.
- ◆ El cliente debe ser el punto de partida de la estrategia de servicio.



#### **d. La Cultura del Servicio**

Esta comprende “el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la institución.”<sup>24</sup>

Se puede definir como las normas, valores, creencias e ideologías de la institución que están enfocadas clara y conscientemente en el servicio al cliente. El fortalecimiento de una cultura de servicio se desarrolla por medio de motivaciones a los trabajadores.

Cuando el valor de la cultura es el servicio y la historia y leyendas de la institución giran alrededor de ese valor, lo hacen también los demás aspectos de la empresa.

#### **e. Sistemas de Servicios**

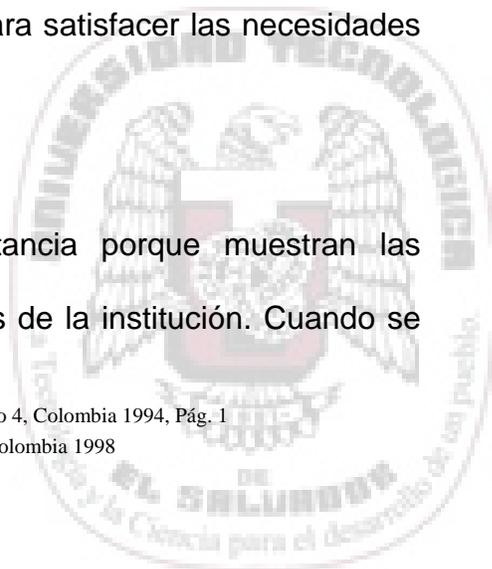
El sistema de servicio “es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente”.<sup>25</sup>

Los sistemas de calidad son de gran importancia porque muestran las relaciones que existen entre todas las actividades de la institución. Cuando se

---

<sup>24</sup> Serie Mc graw Hill Servicio al Cliente: “ La Satisfacción Total del Cliente” Tomo 4, Colombia 1994, Pág. 1

<sup>25</sup> Albrecht karl / Zemke Rom “Gerencia del Servicio” 1° edición Legis Editores, Colombia 1998



diseña un sistema de servicio eficiente vuelve realidad las prioridades del servicio y facilita el trabajo.

## f. Gerencia del Servicio

“Es un enfoque total de la institución que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.”<sup>26</sup> La gerencia del servicio constituye un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que debe descansar en la excelencia total del servicio.

La mayoría de empresas dedicadas a ofrecer servicios deberán tener alguna persona o departamento cuya misión sea manejar los problemas del cliente. Se debe tomar en cuenta que la filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el personal de la institución tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente.

Las personas que están en contacto directo con el cliente deben sentirse responsables de ver las cosas desde el punto de vista de este y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad.

---

<sup>26</sup> Idem



## **g. Reglas para un servicio de Excelencia y Conservación de Clientes**

- ◆ El cliente es la persona más importante.
- ◆ EL cliente no depende de la empresa, sino la empresa depende de éste.
- ◆ El cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.
- ◆ El cliente hace un favor al visitar la empresa, o al llamar para hacer una transacción de negocios.
- ◆ El cliente es parte de la empresa.
- ◆ El cliente es una persona con sentimientos y emociones, igual que los empleados; estos deben tratar al cliente mejor de lo que desearían que se les tratara a ellos.
- ◆ El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarles con astucia.
- ◆ El trabajo es satisfacer las expectativas de los clientes y siempre que sea posible eliminar los temores y resolver sus quejas.
- ◆ El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que se pueda.
- ◆ El cliente es la parte vital de la empresa sin ellos no se tendría actividades de negocios.



## h. La calidad en el Servicio

### Definición de la Calidad en el Servicio

“Es brindar a los clientes la atención necesaria para que éstos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea satisfactorio. Se debe contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa, personal, con interés y tacto”<sup>27</sup>

Se puede considerar también la calidad en el servicio como “satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por lo que se nos contrata”<sup>28</sup>

El servicio existirá siempre que haya alguien que ofrezca alternativas para satisfacer una determinada necesidad; al mismo tiempo que se encuentre alguien que posea el recurso económico necesario para poder pagar por dicha satisfacción.

La calidad en el servicio comprende una serie de aspectos en la prestación del servicio como: Conocer y hacer las cosas bien, brindar un servicio oportuno,

---

<sup>27</sup> Martin, William B. guía del Mesero, como dar calidad en el Servicio al Cliente.

<sup>28</sup> WWW.Pyme.com.mx\revista.Pyme\2001



con cortesía, sinceridad y honestidad, transmitir confianza así el cliente y una comunicación clara.

## i. Fases de la Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio al usuario requiere cubrir ciertas fases las cuales pueden ser:

**“Transmitir una actitud positiva:** lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el cliente, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, el tono de la voz, etc.

**Identificar necesidades de los clientes:** en esta se pueden atender y conocer las necesidades de los clientes y así poder anticiparse a estos.

**Satisfacer las necesidades de los clientes:** para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el cliente se sienta comprendido, importante y en un clima confortable.



**Asegurarse que los clientes estén satisfechos:** esto se logra prestando un servicio de excelencia, entendiendo que todos los clientes son especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas de cada uno de ellos”<sup>29</sup>

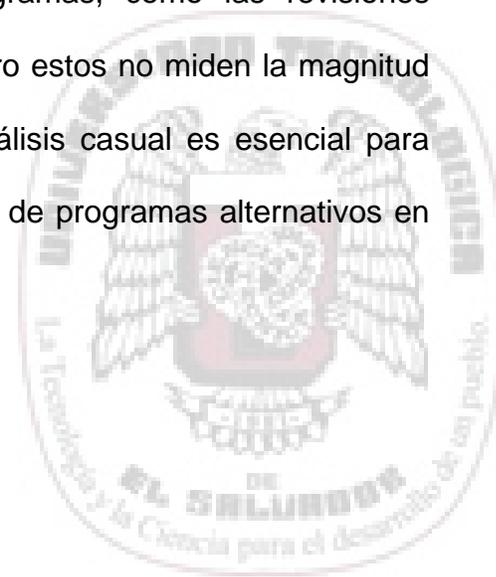
## **6. Evaluación de Impacto de Proyectos, Programas o Políticas.**

La evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su objetivo es proveer información y ayudar a mejorar la eficacia de dichos programas o políticas. Las evaluaciones de impacto son herramientas que deben utilizar los encargados de tomar decisiones en la formulación de políticas, y que hacen posible que el público pueda exigir cuentas sobre los resultados de los programas.

Existen otros tipos de evaluaciones de programas, como las revisiones organizacionales y el monitoreo de procesos, pero estos no miden la magnitud de los efectos ni atribuyen la casualidad. El análisis casual es esencial para comprender la función relativa de la intervención de programas alternativos en la reducción de la pobreza.

---

<sup>29</sup> Martin, William B. “Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente”



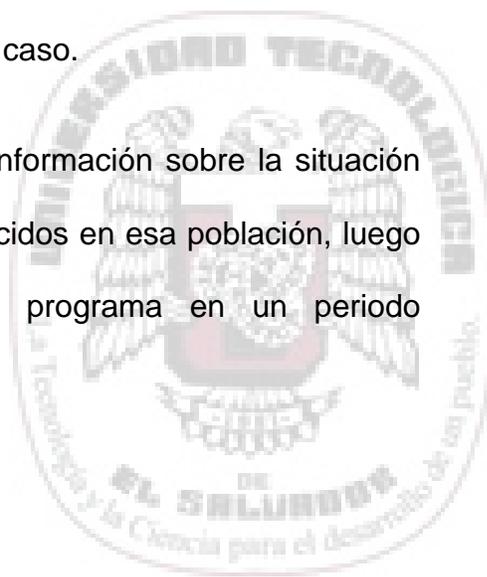
La información generada por una evaluación de impacto ayuda a tomar decisiones sobre la necesidad de ampliar, modificar o eliminar cierta política o programa, y es posible utilizarla para asignarle prioridad a las acciones públicas. Además las evaluaciones de impacto contribuyen a mejorar la eficacia de las políticas y programas.

### **a. La Evaluación de Impacto**

Es definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto o programa, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su población objetivo.

En este contexto, la evaluación de impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación del proyecto o programa, en la empresa, los trabajadores y sus familias, a partir de las actividades que éste pone en operación y sobre la base de indicadores diseñados específicamente para el caso.

La evaluación de impacto mide, a partir de una información sobre la situación inicial de la población objetivo, los cambios producidos en esa población, luego de aplicadas las actividades del proyecto o programa en un periodo



determinado, definido éste, en función de la maduración o consolidación de los efectos esperados.

## **b. Una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto.**

La propuesta que se presenta, considera una secuencia de los siguientes pasos metodológicos:

- ↪ Definición de la población objetivo
- ↪ Definición de los servicios a evaluar
- ↪ Definición de las áreas temáticas de intervención de los servicios
- ↪ Definición de los objetivos específicos de cada área temática
- ↪ Definición de los resultados esperados en cada área temática
- ↪ Definición de los instrumentos de medición de resultados (cuestionario, muestra, encuesta, guía de aplicación del cuestionario, software)
- ↪ Definición y depuración de indicadores para medir los resultados esperados
- ↪ Información inicial. Cuestionario
- ↪ Medición y presentación de los cambios incrementales
- ↪ Análisis de los resultados y presentación de los mismos



- ↪ Análisis de los cambios incrementales a través de los indicadores.
- ↪ Conclusiones
- ↪ Retroalimentación de los programas sobre la base de las conclusiones
- ↪ Recomendaciones
- ↪ Institucionalización de la evaluación de impacto.

### **c. Indicadores para Medir el Impacto**

Se definirá ahora, indicadores para medir el impacto, en cada uno de los objetivos y resultados esperados, identificados por área. En este sentido, medimos el impacto buscado en función de los grupos de indicadores siguientes:

#### **PARA LA GESTION EMPRESARIAL**

- ↪ Formación empresarial
- ↪ Cultura empresarial
- ↪ Estructura del empleo
- ↪ Adopción de sistemas contables



- ↵ Adopción de sistemas de producción y mercado
- ↵ Adopción de indicadores de evaluación de gestión
- ↵ Problemática de la empresa
- ↵ Articulación empresarial
- ↵ Pago de deudas

## **PARA PRODUCCION Y TECNOLOGIA**

- ↵ Readecuación del local
- ↵ Acceso a insumos
- ↵ Acceso a maquinaria y equipo
- ↵ Eficiencia de los procesos productivos

## **PARA COMERCIALIZACION**

- ↵ Mejor capacidad de comercializar productos
- ↵ Mejor calidad de los productos
- ↵ Introducción y consolidación de nuevos productos y mercados
- ↵ Identificación de potencialidades y limitaciones de mercados
- ↵ Financiamiento de clientes
- ↵ Contactos comerciales y concreción de negocios



## PARA MEDIO AMBIENTE

- ↪ Mejor utilización de los recursos naturales
- ↪ Ahorro de insumos y energía
- ↪ Minimizar y reciclar desperdicios

## PARA RECURSOS HUMANOS

- ↪ Calidad técnica de los trabajadores
- ↪ Ahorro y consumo familiar
- ↪ Auto estima de los trabajadores.

Por otro lado los indicadores deben responder a las necesidades de evaluación de la institución y a su pertinencia respecto a la oportunidad y necesidad de medición. En este sentido, para cada indicador se debe definir su necesidad, pertinencia, existencia de información inicial y utilidad para la institución.



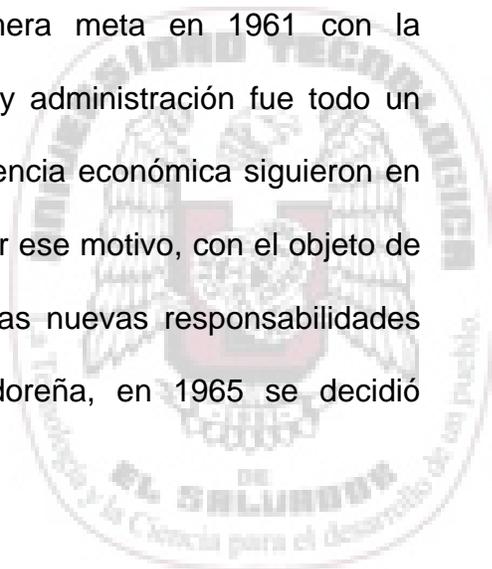
## **E. Marco Histórico**

### **1. Reseña Histórica de los Puertos Salvadoreños**

El primer puerto que se construyó en El Salvador, fue el puerto de Cutuco, situado en la zona oriental del país en 1915, surgió con el fin de atender la creciente demanda de importación y exportación que existía en esa época, tanto con Centroamérica y otros países.

En la década de los años cincuenta, el creciente desarrollo económico en El Salvador exigió la creación de un conjunto de instalaciones portuarias, para facilitar la exportación de productos salvadoreños a los mercados internacionales, así como la importación de mercaderías en general. Con este fin, el 28 de mayo de 1952, se creó la Comisión Ejecutiva del Puerto de Acajutla gracias al apoyo y participación del Gobierno de la República y de los diferentes sectores económicos del país.

Los proyectos en marcha alcanzaron su primera meta en 1961 con la inauguración del muelle "A". Su funcionamiento y administración fue todo un éxito y los intercambios comerciales y la competencia económica siguieron en aumento, obligando a diversificar los servicios. Por ese motivo, con el objeto de contribuir de manera más eficiente a enfrentar las nuevas responsabilidades demandadas por la dinámica economía salvadoreña, en 1965 se decidió



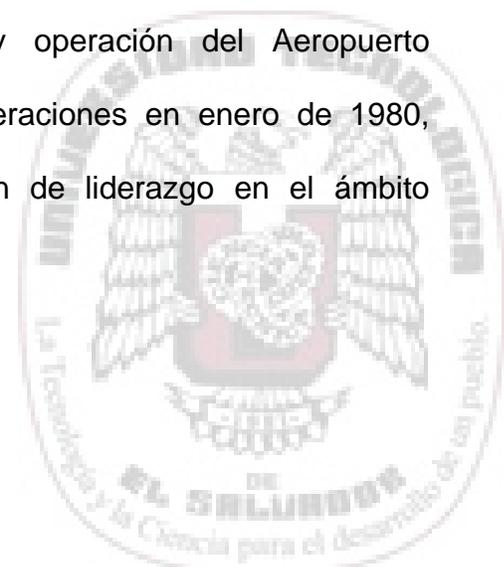
ampliar y extender las facultades de esta institución, concediéndole la administración, explotación y dirección de FENADESAL incluido el Puerto de Cutuco, convirtiéndose de esta manera en la actual Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA); institución de servicio público con carácter autónomo, personería jurídica y patrimonio propio, domiciliada en la capital de la República de El Salvador.

Continuando con su programa de desarrollo portuario CEPA en 1970, inauguró el muelle "B" y unos años más tarde, en 1975 completó el proyecto de ampliación del Puerto con la inauguración del muelle "C". Contando desde entonces con 8 atracaderos distribuidos en tres modernos muelles, equipados para el arribo de todo tipo de buques.

Debido a la experiencia, administración y capacidad demostrada por la Comisión para desarrollar proyectos en el área de transporte de gran envergadura, en el año de 1974 el Gobierno de la República de El Salvador le encomendó la construcción, administración y operación del Aeropuerto Internacional de El Salvador, el cual inició operaciones en enero de 1980, empresa que actualmente ocupa una situación de liderazgo en el ámbito regional.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [www.cepa.gob.sv/historia](http://www.cepa.gob.sv/historia)



## F. Marco Legal

Dentro del marco regulatorio a lo que en materia se refiere a la Administración Pública y sus diferentes actividades, consideramos las siguientes:

### 1. Constitución de la República de El Salvador

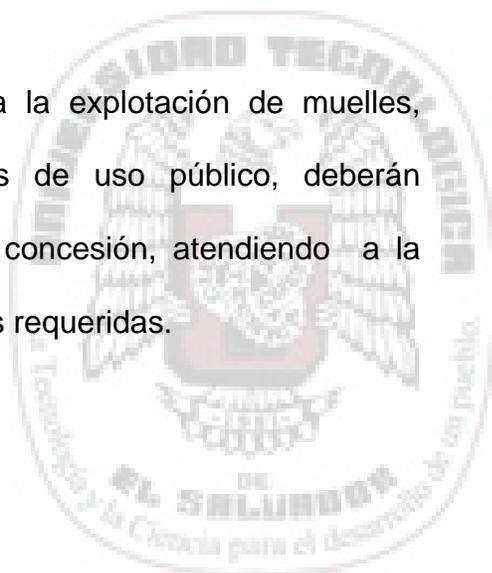
Titulo V Orden Económico

Art. 101 Inciso Segundo

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art. 120

En toda concesión que otorgue el Estado para la explotación de muelles, ferrocarriles, canales u otras obras materiales de uso público, deberán estipularse el plazo y las condiciones de dicha concesión, atendiendo a la naturaleza de la obra y el monto de las inversiones requeridas.



Estas concesiones deberán ser sometidas al conocimiento de la Asamblea Legislativa para su aprobación.

## **2. Ley Orgánica de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)**

### **CAPITULO II OBJETO**

Art. 2. - La CEPA tendrá a su cargo la administración, explotación, dirección y ejecución de las operaciones portuarias de todas las instalaciones de los puertos de la República, no sujetas a régimen especial, así como la custodia, manejo y almacenamiento de mercadería de exportación e importación.

### **CAPITULO III CONCEPTO**

Inciso 2°. Se entiende por puertos, todos los anclajes y fondeaderos en la roca, el muelle de atraque y accesos, y los almacenes, bodegas, oficinas, talleres, construcciones e instalaciones de tierra firme que se encuentran en los sectores acotados por la comisión.



### **3. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública**

La presente Ley regula en su Título III lo que se refiere a las Generalidades de las Contrataciones de las Instituciones Públicas y en su capítulo I. Los tipos de contratos que podrán adquirirse ante terceros.

En su artículo 22, literal d) especifica lo referente al contrato de concesiones de la administración pública en cual está regulado por la citada ley.

En su capítulo IV nos regula todo a cerca del contrato de concesión, como lo son las clases, las concesiones de obras públicas, los requerimientos de ejecución, requisitos, limitaciones, etc, el cual se deberá tener presente al momento de tomar una decisión de concesión de un bien o servicio público.

