

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO EN LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA -SEGEPLAN-, 2008**

Violeta Esmeralda Cifuentes Mendizábal

Guatemala, septiembre de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO EN LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA -SEGEPLAN-, 2008**

**Informe de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias, con
base en el Normativo para la Elaboración de Tesis de Grado y Examen
General de Graduación de la Escuela de Estudios de Posgrado del 22 de
febrero de 2005**

Profesor Consejero
MSc. Walter Rolando Andrade Gudiel

Violeta Esmeralda Cifuentes Mendizábal

Guatemala, agosto de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO:	P.C. José Abraham González Lemus

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL DE TESIS,
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinadora:	MSc. Mayra Lorena García Morales
Profesor Consejero:	MSc. Walter Rolando Andrade Gudiel

AGRADECIMIENTOS

A los Maestros en Ciencia

MSc. José Rafael Sánchez Viesca
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
MSc. Mayra Lorena García Morales
MSc. Walter Rolando Andrade Gudiel
Muchas gracias por la orientación y ayuda
en la realización de este trabajo.

Al Lic. Mario Pivaral

Por su apoyo en la realización de esta
investigación

Al Lic. Leonel Ocaña

Por su valiosa colaboración en el curso de
esta investigación

Al personal de la SEGEPLAN

Que desinteresadamente colaboró en este
proceso investigativo

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Servicio al Cliente	8
2.2 El Ciudadano como Cliente	11
2.3 Organización	12
2.4 Organización en Recursos Humanos	13
2.5 Descripción y Análisis de Puestos	14
2.6 Comunicación Organizacional	16
2.7 Calidad Total	18
2.8 Políticas de Administración Pública en Guatemala	20
2.8.1 Administración Pública en Guatemala	20
2.8.2 Políticas Públicas en Guatemala	21
2.8.3 Servicio Civil en Guatemala	22
2.9 Servicio al Ciudadano	24
2.9.1 El Código Iberoamericano de Buen Gobierno	24
2.9.2 Atención al Ciudadano en España	24
2.9.3 Atención al Ciudadano en Guatemala	27
3. METODOLOGÍA	30
3.1 Hipótesis General	30
3.2 Objetivo General	30
3.3 Objetivos Específicos	30
3.4 Métodos	30

3.5 Técnicas	31
3.6 Población y Muestra	31
3.7 Procedimiento	32
4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	33
4.1 Resultados Cuestionario Dirigido a Clientes Internos	33
4.2 Resultados Cuestionario Dirigido a Clientes Externos	41
4.3 Aplicación de Entrevistas	48
4.4 Diagrama de Causa y Efecto	52
5. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA –SEGEPLAN-	53
5.1 Presentación	53
5.2 Objetivos	53
5.3 Procedimiento ante la Oficina de Servicio Civil para la Creación de la Unidad de Atención al Ciudadano	54
5.4 Procedimiento Administrativo de Reclutamiento y Selección de Personal	57
5.5 Funciones del Unidad de Atención al Ciudadano	59
5.6 Ciclo de Atención al Ciudadano	59
5.7 Ubicación de la Unidad de Atención al Ciudadano	62
5.8 Análisis de la Relación Beneficio-Costo del Proyecto	64
5.8.1 Costeo General	65
5.8.2 Costo del Mobiliario	66
5.8.3 Gastos Administrativos	66
5.8.4 Sueldos Administración	66
5.8.5 Inversión Inicial del Proyecto	67
5.9 Propuesta de Descripción y Perfil de Puestos en la Unidad de Atención al Ciudadano	67
5.9.1 Perfil Jefe	67
5.9.2 Perfil Encargado de Atención	70

5.9.3 Perfil Asistente	72
5.10 Inducción al Personal de la Unidad de Atención al Ciudadano	74
5.11 Mobiliario y Equipo	76
5.12 Ubicación Física de la Unidad de Atención al Ciudadano	78
5.13 Creación de Banco de Datos de los Usuarios de la Unidad de Atención al Ciudadano	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86
Anexo 1 Cuestionario Virtual Dirigido a Cliente Externo	87
Anexo 2 Cuestionario Virtual Dirigido a Cliente Interno	89
Anexo 3 Entrevista sobre la Atención al Ciudadano Dirigida a la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE	91
Anexo 4 Entrevista sobre la Atención al Ciudadano Dirigida a las Autoridades de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-	92
Anexo 5 Flujograma del Proceso del Reclutamiento y Selección de Personal en la SEGEPLAN	93
Anexo 6 Entrevista Abierta para el Personal de Nuevo Ingreso	94
Anexo 7 Jornada de Inducción	97
Anexo 8 Área Propuesta para la Ubicación Física la Unidad de Atención al Ciudadano	98
Anexo 9 Boleta de Información Cliente Externo	99
Anexo 10 Boleta de Información Cliente Interno	100

RESUMEN

La prestación de un servicio óptimo debe ser la meta de cualquier Institución no importa su naturaleza, en el caso de una entidad perteneciente a la administración pública los ciudadanos y funcionarios públicos se convierten en los clientes. La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- es el órgano del Estado cuya misión es la facilitación del desarrollo nacional por medio de la orientación del proceso descentralizado de la planificación y programación de la inversión pública, la gestión de la cooperación internacional y la recolección, análisis e interpretación de información relevante para la Presidencia, siendo la facilitadora de las políticas orientadas al desarrollo nacional. Los servicios e información generados por la institución requieren que se atiendan dos tipos de clientes, los internos, constituidos por el personal de la institución y los clientes externos, ciudadanos que requieren información de la Secretaría.

La SEGEPLAN no cuenta con un sistema que divulgue la información y servicios prestados, teniendo como única fuente de promoción una página virtual. Actualmente los clientes que visitan la Secretaría para realizar cualquier consulta son atendidos por el personal secretarial dada su accesibilidad, interfiriendo esta situación con el desempeño y productividad de los colaboradores. En el marco de esta investigación se analizó la situación de la atención al ciudadano en nuestro país, después de la suscripción del Código del Buen Gobierno en Iberoamérica y los avances logrados en España sobre el tema, relacionando los logros en la materia por parte de Guatemala.

Se realizó un estudio sobre la percepción que tienen los clientes que realizan consultas a las diferentes unidades de la Secretaría, por medio de la aplicación de un cuestionario dirigido tanto a clientes internos, como a clientes externos para medir la satisfacción del servicio recibido y la aceptación de una unidad de atención al ciudadano en la institución, constatándose que el 82% de los clientes internos y externos perciben el servicio como adecuado, mismo que no supera sus expectativas, siendo las consultas por medio de correo electrónico con un 37% las de mayor demanda, reconocen ambos grupos en 85% la necesidad de optimizar la atención prestada creando un área específica para la atención.

Se presenta la entrevista realizada a un funcionario público de la desaparecida Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE-, institución que contaba con un programa que buscaba fomentar la cultura de atención al ciudadano; además de entrevistar a una de las autoridades de la SEGEPLAN, con el objetivo de evaluar la perspectiva administrativa del servicio actualmente prestado, coincidiendo ambos funcionarios en la importancia de proporcionar un servicio de calidad, sugiriendo un perfil para los empleados encargados de esa tarea.

Se concluye en esta investigación que se puede optimizar la atención prestada por medio de la institucionalización de una política de servicio y atención al ciudadano, identificando tanto a clientes internos como a clientes externos, ubicando la información y registrando su demanda, realizando mediciones periódicas de la calidad del servicio proporcionado. Después de analizar la situación se propone la Creación de la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, partiendo del procedimiento legal ante la Oficina de Servicio Civil –ONSEC- para la asignación de las plazas a utilizar; se presenta también el análisis de los costos de la puesta en marcha de la unidad. La citada unidad debe ser integrada por personal calificado seleccionado de acuerdo a los perfiles propuestos en esta investigación, incluyendo el enfoque de servicio y atención al ciudadano en toda la gestión de recurso humano llevada a cabo en la SEGEPLAN.

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República y como tal le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos. Para hacer operativa su naturaleza, la SEGEPLAN tiene dos ámbitos de planificación y programación: el global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Los usuarios del servicio son las personas más importantes en una institución; los ciudadanos y funcionarios públicos que requieren información deben recibir la mejor atención de manera inmediata. No se debe olvidar que los funcionarios públicos y su desempeño se convierte en el eje angular de las políticas gubernamentales, por lo que se vuelve prioritario, además de recibir capacitación para el mejoramiento de actividades laborales, capacitarlos también en la manera en que deben atender a los ciudadanos.

El objetivo de esta investigación es proponer la creación de una Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, en la misma se establece el perfil de los funcionarios que integrarán la mencionada unidad. Se pretende que la prestación de los servicios que ofrece dicha entidad a los sectores público y privado cuenten con políticas establecidas, tomando en cuenta las diferencias y necesidades de los usuarios, facilitándoles información que soliciten y promoviendo a la institución de manera gratuita.

Después del análisis realizado a la institución y la opinión del servicio prestado, se determinó la necesidad de la creación de una Unidad de Atención al Ciudadano, misma que se sugiere sea instalada en el edificio de la antigua casa de la Lotería Nacional, lugar donde actualmente se encuentran algunas de las unidades de la Secretaría-.

El trabajo se encuentra conformado por los siguientes capítulos:

Por el Capítulo 1, se presentan los antecedentes del problema, los cuales indican la necesidad de la creación de una Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

El Capítulo 2, comprende el marco teórico, se exponen los aspectos teóricos del servicio al cliente, la organización, descripción y análisis de puestos, comunicación organizacional, calidad total, políticas de administración pública en Guatemala y servicio al ciudadano.

El Capítulo 3, comprende la metodología de investigación aplicada, se hace referencia a la unidad de análisis de investigación, la población y muestra estudiada, el procedimiento utilizado para recabar datos y el análisis realizado.

El Capítulo 4, contiene la presentación y análisis de resultados sobre el servicio prestado por la Secretaría a los clientes externos y clientes internos, además del análisis de las entrevistas realizadas a una de las autoridades de la SEGEPLAN y un funcionario público de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE- .

En el Capítulo 5, se presenta la propuesta para la creación de una unidad de atención al ciudadano en la institución, se proporciona una guía de los procesos a realizar, sugiriendo los perfiles del personal y la ubicación de la unidad, además de los costos de la puesta el marcha del proyecto.

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, luego se describe la bibliografía consultada, además de la presentación de los anexos que contienen los cuestionarios aplicados a clientes externos e internos, las entrevistas aplicadas, el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, la entrevista abierta al personal de nuevo ingreso, la jornada de inducción, el área propuesta para la ubicación física de la unidad, la boleta de información de cliente externo y cliente interno.

1. ANTECEDENTES

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República, siendo su misión y visión:

Misión: somos el equipo responsable de facilitar el desarrollo nacional a través de la orientación del proceso descentralizado de planificación y programación de la inversión pública, de la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional y de la recolección, análisis e interpretación de información relevante al servicio del Presidente de la República y de quienes en el Organismo Ejecutivo toman decisiones y formulan políticas

Visión: somos una institución facilitadora de procesos y articuladora de políticas para orientar el desarrollo nacional y contribuir a mejorar de manera sostenible la calidad de vida de la población guatemalteca

El Decreto número 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo, establece en el Artículo 14 que la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica se establece como una Secretaría bajo la Presidencia de la República, cuya denominación cambia a Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, contando entre otras funciones con las siguientes:

- Coadyuvar a la formulación de la política general del Gobierno y evaluar su ejecución.
- Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública –SNIP- y el Sistema Nacional de Financiamiento a la Preinversión –SINAFIP-.
- Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo regionales y departamentales.
- Elaborar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la

armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.

- Preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la política general del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia está ubicada en la 9 calle 10-44, Zona 1, teniendo un edificio anexo ubicado en la 10 Avenida 8-58, zona 1, antigua casa de la Lotería Nacional, el horario de atención de la institución es de 8:00 a 16:30 horas.

Según el Reglamento Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-¹ la estructura administrativa y las atribuciones de cada unidad son las siguientes:

Dirección superior:

- a) Secretaría: máxima autoridad institucional y responsable por el cumplimiento de las atribuciones legales de la SEGEPLAN.

b) Subsecretarías:

- b.1) Subsecretaría de Políticas Globales y Sectoriales: le corresponde implementar los procesos de formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas relacionadas con el desarrollo global, social y económico, con el objeto de orientarlas hacia los fines de la Nación, promover la sensibilización del enfoque de multiculturalidad y de género en los trabajos que la institución desarrolla, coordinar las actividades para el funcionamiento del Fideicomiso Nacional de Becas y Créditos Educativos -FINABECE-coordinar la formulación de las políticas y programas de cooperación internacional que deban ser conocidos y aprobados por el Presidente de la República en Consejo de Ministros y dar seguimiento a las políticas, procedimientos,

¹ Acuerdo Gubernativo 224-2003.

prioridades e instrumentos de las fuentes de cooperación internacional, entre otras atribuciones.

b.2) Subsecretaría de Políticas Territoriales.

Debe implementar los procesos de planificación participativa, y por ende descentralizados, de formulación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en los niveles regional, departamental y municipal, orientándolos hacia los fines de la Nación y del Estado previstos en la Constitución Política de la República, las leyes, las prioridades gubernamentales y las necesidades de desarrollo humano integral y sostenible; en dichos procesos de planificación participativa se incluye la validación. Para el efecto, brindar al Sistema de Consejos de Desarrollo el apoyo técnico para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos, dentro del marco general de las políticas de Estado. Procurar que las necesidades de preinversión e inversión priorizadas en los consejos de desarrollo sean incluidas en los planes de inversión de los ministerios, secretarías y fondos sociales, en el marco de las disponibilidades financieras del sector público. Para ese efecto: identificar y priorizar los proyectos de inversión pública que requieran el financiamiento del SINAFIP y los que puedan directamente canalizarse al SNIP.

Área técnica, esta integrada por cuatro direcciones:

a) Dirección de Políticas Económicas y Sociales: formular las políticas sectoriales de desarrollo, en coordinación con los ministerios, secretarías e instituciones autónomas del sector público que sean rectores de un sector; teniendo en cuenta las sugerencias y recomendaciones del Consejo de Multiculturalidad y del Consejo Consultivo de la Mujer conforme a las atribuciones que se les asignen.

b) Dirección de Cooperación Internacional: entre sus atribuciones se cuenta facilitar la gestión y negociación de recursos de cooperación internacional que complementen los recursos nacionales para lograr el desarrollo del país,

en congruencia con las prioridades establecidas por el Gobierno, incluyendo los del Programa de Inversiones Públicas –PIP- multianual y los compromisos gubernamentales suscritos o aceptados. Identificar las fuentes de cooperación internacional, para orientar y asesorar técnicamente a las demás instituciones del Gobierno sobre las capacidades, políticas, prioridades, operaciones y requerimientos de los organismos cooperantes; emitir opinión y asesorar sobre las propuestas de convenios de cooperación con los organismos de cooperación internacional, así como participar en las consultas y negociaciones relacionadas con dicha cooperación. Gestionar, registrar, divulgar, promover y negociar la oferta internacional de becas para la preparación técnica y académica, tanto a nivel de grado y post-grado como de capacitación y pasantías en el exterior, con el propósito de facilitar y ampliar su acceso por parte de la población.

c) Dirección de Políticas Regionales y Departamentales: coordinar, en las unidades técnicas de los consejos de desarrollo regionales y departamentales, la formulación de planes de desarrollo y de ordenamiento territorial y programas y proyectos de desarrollo regional, departamental, municipal y local; para ese efecto compatibilizar y coordinar los planes, programas y proyectos nacionales sectoriales, con las necesidades planteadas por la población en los consejos de desarrollo regionales y departamentales, teniendo en cuenta, además, las sugerencias y recomendaciones del Consejo de Multiculturalidad y del Consejo Consultivo de la Mujer, para los enfoques de multiculturalidad y de género respectivamente, conforme a las atribuciones que a ambos se les asignen. Velar permanentemente por el uso de los sistemas de información sobre variables e indicadores demográficos, económicos, sociales, de infraestructura, ambientales y otros, para la formulación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo territorial.

d) Dirección de Inversión Pública: definir y mantener actualizados los instrumentos que permitan el funcionamiento del Sistema Nacional de

Inversión Pública –SNIP-, dando respuesta oportuna a las necesidades de las instituciones involucradas en el proceso de inversión pública y a las autoridades de Gobierno; para ese efecto, elaborar anualmente las normas, instrucciones y procedimientos de inversión pública que, los ministerios, secretarías e instituciones autónomas del sector público, deben observar en la formulación de su presupuesto de inversión; así mismo, velar por su cumplimiento; administrar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información de Proyectos de Inversión Pública –SINIP-, en sus distintos módulos; y dar seguimiento a la inversión pública en sus distintas etapas, atendiendo al ciclo de vida de los proyectos.

e) Dirección de Preinversión: asesorar y capacitar permanentemente a los ministerios, secretarías e instituciones autónomas del sector público y al Sistema de Consejos de Desarrollo, en la formulación de proyectos de preinversión, tanto en el ámbito sectorial como en el territorial y administrar el Registro de Precalificados.

El área de apoyo, esta integrada por seis direcciones:

a) Dirección Financiera: le corresponde asumir las atribuciones de las Unidades de Administración Financiera –UDAF- asignadas en la legislación. Manejar el flujo de caja de la institución, en función de la normativa establecida. Proponer, al Secretario, la política de erogaciones de la institución, en función de las necesidades y de las asignaciones presupuestarias. Asegurar la ejecución eficiente y eficaz de los recursos financieros asignados a la institución.

b) Dirección de Administración Interna: encargada de administrar y velar por el uso eficiente de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la SEGEPLAN, así como de los servicios generales de la misma. Planificar, organizar, dirigir y controlar las áreas de recursos humanos, servicios administrativos, centro de documentación, seguridad y transporte.

c) Dirección de Asuntos Jurídicos: sus responsabilidades son emitir, en forma escrita o verbal, opiniones y/o dictámenes en los casos señalados por la ley y en los que lo requiera el Secretario, subsecretarios y demás

funcionarios de la institución; también podrá hacerlo por iniciativa propia, cuando lo juzgue conveniente a los intereses de la institución. Asesorar en materia legal al Secretario, subsecretarios y demás funcionarios de la institución y, cuando lo requieran, acompañarlos y asistirlos en dicha materia en las reuniones a las que concurren, en cumplimiento de sus atribuciones.

d) Dirección de Informática: le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos, actividades y recursos de las áreas y sistemas de informática y desarrollo tecnológico.

e) Dirección de Auditoría Interna: realizar auditorías financieras y administrativas, con carácter permanente, a las unidades técnicas, financieras y administrativas responsables de ejecutar el presupuesto de la institución, sea éste de origen nacional o proveniente de la cooperación internacional. Evaluar el avance y calidad del gasto previsto en el presupuesto asignado a la institución, con el propósito de velar por su eficiencia y eficacia.

f) Unidad de Apoyo al Gabinete Social: convocar a reuniones del Gabinete Social que le sean requeridas por la Vicepresidencia de la República; y dar seguimiento a las resoluciones tomadas en dichas reuniones.

Actualmente la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN- no cuenta con un sistema de divulgación para información y servicios proporcionados, siendo la única forma de promoción la página virtual de la Secretaría, la cual se limita a facilitar las descargas de documentos y a servir de enlace entre otras instituciones gubernamentales, de manera despersonalizada y sin realizar ninguna medición de la utilidad de lo que en ella se publica. La Secretaría atiende a dos tipos de clientes, los internos, personal tanto de la Institución como empleados de todo el Estado y los clientes externos, ciudadanos que por diferentes razones requieren la información que proporciona la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Para el cumplimiento de las atribuciones asignadas a la institución todos los esfuerzos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia se han enfocado a la excelencia

académica de sus integrantes, más no en proporcionarles directrices sobre la manera en que deben responder a las solicitudes de información y prestaciones de servicios a la ciudadanía.

No existe en la actualidad una centralización de la información a recabar en un solo recinto dentro de la Secretaría, por lo que los interesados tienen que asistir e ir a las unidades administrativas en donde se encuentra la información que precisan buscar, así como el de consultar de manera personal con los colaboradores y profesionales que trabajan dentro de la Secretaría, siendo usualmente el personal secretarial, por su accesibilidad el consultado, interfiriendo en el desempeño y productividad de dichos colaboradores por tener que atender de manera particular a cada uno de los interesados que solicitan la información.

En los meses de abril a septiembre del año 2007 la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, según los controles de cada unidad y la jefatura de seguridad fue visitada por aproximadamente 1750 a 1850 personas, quienes consultaron información por distintos motivos, como lo son asignaciones universitarias, consultorías específicas, apoyo interinstitucional, entre otras. La consultas a la página virtual según la información proporcionada por la Dirección de Informática puede alcanzar las 20,000 mensuales.

En ese sentido, la presente investigación propone formar una unidad de atención y servicio al ciudadano que consulta la información proporcionada por la unidad objeto del estudio, institucionalizando políticas de servicio y satisfacción del cliente interno y externo de la SEGEPLAN.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Servicio al Cliente

En los procesos del servicio al cliente “las ideas no surgen de un estudio de mercado, sino de los usuarios incomprendidos, mal atendidos y maltratados”². Cualquier organización que esté interesada en mejorar su servicio debe conocer las necesidades de sus usuarios, poniendo especial atención a las quejas de los usuarios insatisfechos, procurando comprender lo que motivó su insatisfacción, tomando en cuenta que los usuarios no evaluarán objetivamente los motivos que llevaron a no prestarles el mejor de los servicios y que las expectativas que estos se formen del servicio está basado en necesidades, percepciones y expectativas que tienen de una entidad.

Existen dos tipos de necesidades de los usuarios³:

1. Implícita: características de un servicio, como lo es la veracidad y el manejo transparente de la información proporcionada.
2. Explícitas: prestaciones que se obtienen de este servicio, entre las que podemos mencionar la aplicación de los datos recibidos a cualquier tipo de actividad relacionada con el área del servicio.

Las necesidades de los usuarios se transforman en percepciones, pudiendo tener impacto negativo o positivo según el criterio de los usuarios, afectando la imagen corporativa, debido a que los seres humanos forman expectativas de las experiencias que han tenido en situaciones análogas.

Toda entidad interesada en mejorar su imagen y sus servicios debe establecer relación entre las necesidades implícitas, cuya ausencia pueden causar descontento y las explícitas, motivando a los usuarios a utilizar los servicios de otra empresa, debe identificar las necesidades más importantes en función de la

² Horovitz Jacquez, Los siete secretos del Servicio al Cliente, Prentice Hall, España, 2000, Página. 2

³ Ibíd. Página 4

imagen que se quiera transmitir y promover estrategias que modifiquen la percepción que el usuario tenga de la organización, además de determinar cuáles expectativas genera la entidad.

Entre las herramientas para la gestión de las percepciones y las expectativas de los usuarios, se cuentan los procesos de comunicación gestual, llamados también indicativos periféricos, como lo es el uso de un uniforme, una firma en un control de revisión, lo cual refuerza la imagen de espíritu de servicio al cliente. La información que se proporcione a los usuarios además de contribuir a la experiencia de la empresa en el servicio que presta, puede ser documental, referencial o publicitario. No importando cuál medio se utilice debe informarse de manera clara, contribuyendo a la percepción de una empresa transparente.

Debe integrarse el servicio al cliente y los procesos de gestión de la empresa. Mantener y definir una estrategia de servicio al cliente a largo plazo no es suficiente, Jacques Horovitz,⁴ propone las siguientes estrategias:

- Conocer usuarios: la segmentación, más allá de datos numéricos, utilizando la opinión de los usuarios y evaluando el impacto de esta en nuestra imagen.
- Conocer riesgos: además de buscar la satisfacción del empleado debe buscarse también la del cliente. Sólo cuando la empresa conoce la relación entre servicio y satisfacción de sus usuarios puede progresar. Los beneficios para la organización se alcanzan cuando se satisface al cliente.
- Definir objetivos centrados y extendidos: todas las instituciones han sido creadas para cubrir alguna necesidad del usuario, cuando no ha sido incluida en la misión y visión este aspecto, es necesario reevaluarla y encaminarla.
- Involucrar: el cambio se consigue cuando toda la empresa se involucra en atender al usuario.
- Comprometer: donde no existe compromiso hacia el cliente, debe crear valor en prestarles a ellos el servicio.

⁴ Ibíd. Página 120

- Comunicar: debe reforzarse los nuevos planteamientos “Cualquier modo de pensar, con respecto al servicio a los usuarios, es reversible durante los cinco años iniciales”⁵ Por el proceso de reversibilidad y reforzamiento es necesario planificar los cambios a realizar a las políticas de la organización, comunicándolas, para que no sean confundidas con un programa, y deben ser reforzadas constantemente, creándose un plan para su inclusión dentro los valores y filosofía de la empresa. Los cambios deben informarse también al usuario, promocionando los resultados obtenidos con la aplicación del enfoque de cliente.
- Obtener éxito rápido: en promedio las instituciones grandes que buscan cambiar sus políticas de atención al cliente, llevan a cabo el proceso en cinco años. La creación de una Unidad de servicio al cliente es la mejor manera de empezar, ahorrando tiempo y recursos.
- Organizarse para los clientes: todas las unidades deben estar unidos para captar y servir a los clientes.
- Medir: se debe realizar una medición de la satisfacción de los usuarios⁶ antes de iniciar el proceso para contar con un punto de referencia, misma que debe realizarse periódicamente para asegurar el éxito de la implantación de estas políticas.
- Ligar incentivos con atención al cliente: el comportamiento humano esta ligado con la recompensa que recibe en forma de promociones, reconocimientos e incentivos, por lo que también debe implementarse la manera de recompensar a los empleados por su esfuerzo en esa área.
- Planificar: para que tenga éxito la nueva política debe quedar incluida en la planificación y el presupuesto anual de la organización, esto implica que debe establecerse objetivos específicos, contar con planes, asignar responsabilidades entre los colaboradores de la Secretaría, identificar obstáculos, asegurando el progreso en la atención al cliente.

⁵ Ibid., Página 124

⁶ Ibid., Página 127

- Seguimiento y control. con miras a no quedar en el olvido debe proporcionársele seguimiento a todos los planes que se han creado y controlar su grado de avance y éxito.

El Ciudadano como Cliente

Puede considerarse ciudadano a cualquier miembro de una comunidad política, conociéndose a este estado como ciudadanía, situación que conlleva una serie de deberes y derechos. Destacándose por su importancia los de participación en los beneficios de la vida en común, como son la salud, la educación de calidad, y el acceso al bienestar en general. Además de la imprescindible participación política, mediante el derecho al voto, que es la señal de identidad de las democracias representativas predominantes en el mundo. Según el Código Civil⁷ guatemalteco al cumplir los dieciocho años adquiere la capacidad de ejercer los derechos civiles

El gran cambio en el enfoque de la Administración Pública se produjo como consecuencia de la aceptación de que cada entidad pública es una empresa de servicios con características propias, distintas a las de la empresa privada, estableciendo el marco legal que deben respetar los derechos, deseos y necesidades de los distintos sectores sociales y económicos.

El concepto de “ciudadano cliente” se ha propagado en los últimos años de forma amplia al amparo de una concepción de la Administración como empresa de servicios, superándose el concepto de “administrado” más propio de formas autoritarias y paternalistas.

A efectos metodológicos hablaremos de:

Cliente externo: este término se introduce en el proceso de modernización de la Administración porque:

- Abarca mayor número de categorías
- Tiene en cuenta el concepto de contribuyente
- Sugiere una actitud más activa y exigente hacia el Servicio Público
- Nos incita a llamar al ciudadano por su nombre, es decir, a personalizar

⁷ Decreto – Ley Número 106, Artículo 8

Cliente interno: es aquella persona que se encuentra dentro de las organizaciones y que necesita nuestra colaboración para realizar su tarea, siendo los clientes internos cualquier funcionario público que requiera información a la Secretaría.

2.3 Organización

La palabra organización conceptualiza un patrón de relaciones entre personas, bajo el mando de un líder, persiguiendo metas en común. Estas metas pueden ser en función de un producto o servicio; esto hace necesario contar con un marco legal y administrativo, el cual debe ser comprensible a todo nivel.

Para que una organización funcione adecuadamente debe contar con objetivos verificables, mismos que deben agrupar actividades de fácil comprensión y supervisión, las cuales puedan ser coordinadas horizontal y verticalmente, según la estructura imperante en la institución.

El organizar es un proceso gerencial continuo, que utiliza estrategias que modifican el entorno organizacional buscando siempre la eficacia y eficiencia. Dicho proceso cuenta con cuatro etapas⁸:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de las unidades produce una jerarquía en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de las unidades en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/

2.4 Organización en Recursos Humanos

Cualquier organización es un sistema de actividades coordinadas, planeadas y ejecutadas por persona, quienes buscan conseguir un objetivo común. Por lo que debe promoverse en los empleados la disposición para participar y contribuir, y así evitar cualquier tipo de inestabilidad en el sistema de la institución.

Para llevar a cabo un proceso de organización en una empresa, debe primero analizar la manera en que las personas se interrelacionan, sus expectativas y sistema de valores, además del sentido de pertenencia que se les ha promovido. Entre mayor sea el número de personas más compleja se volverá en el manejo de una unidad, por lo que debe analizar las características de las organizaciones complejas:

- Complejidad: a mayor división de trabajo, mayor complejidad en las relaciones horizontales se puede encontrar.
- Anonimato: el énfasis se hace en el trabajo, no en la persona que lo ejecuta.
- Rutinas estandarizadas: tienden a despersonalizar a los equipos; se trabaja en base a manuales y actividades establecidas.
- Estructuras personalizadas no oficiales: Muchas veces la organización informal (rumores y chismes) afecta el desempeño de una unidad.
- Tendencia a la especialización y proliferación de funciones: Se promueve las capacidades para un solo puesto, mas no para formar parte de un equipo.
- Tamaño: elemento final e intrínseco en la organizaciones.

Los elementos comunes de la organización son dos, siendo el primero y más importante, las personas. De la interacción existente entre los miembros de una

institución dependerá el éxito, que la misma obtenga. Las relaciones que pueden darse en este marco son⁹:

- Interacciones individuales: influencia recíproca entre seres humanos, que provoca respuestas físicas y mentales.
- Interacción entre individuos y organización: Se lleva a cabo cuando se pone en práctica un sistema de información que influye en la toma de decisiones. Se crea aquí, también un vínculo entre lo que el empleado hace en la organización y lo que él espera recibir a cambio.
- Interacciones entre las organizaciones y otras organizaciones: la organización deberá interactuar con otra organización para realizar las actividades que lo llevarán a alcanzar los objetivos que como institución se ha fijado.
- Interacción entre la organización y el ambiente total: el medio en el que se desenvuelva una organización determinará la estructura y los procesos que deban establecerse.

El segundo elemento que integra una institución son los recursos que utiliza, pudiendo clasificarse en humanos y no humanos.

2.5 Descripción y Análisis de Puestos

El procedimiento que determina las actividades, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de un puesto y así escoger al candidato ideal para el mismo es el análisis de puestos. Esta información es utilizada para desarrollar las descripciones y especificaciones de puesto.

El análisis de puesto conlleva recabar:

- Actividades del puesto: deben incluir las actividades reales que se llevan a cabo para el desempeño laboral.

⁹ Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, McGraw-Hill, Pagina 25

- Comportamientos humanos: en ese apartado se incluye las exigencias físicas y emocionales del puesto.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo: Incluye información sobre los productos y servicios proporcionados y los conocimientos necesarios para realizarlos.
- Estándares de desempeño: la calidad y los tiempos dedicados a cada aspecto del trabajo, mismos que serán utilizados para evaluar al empleado en ese puesto.
- Contexto del puesto: incluye las condiciones de trabajo, horarios, el contexto social y organizacional, así como los incentivos financieros y no financieros que conlleva el puesto.
- Requisitos de personal: en este apartado se reúne información sobre los requisitos tales como conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren en el desempeño del puesto.

La información recaba durante el proceso de análisis de puestos es de suma utilidad en varias actividades de la gestión del talento, como son¹⁰:

- Reclutamiento y selección, proporcionando información sobre las actividades a realizar y los requisitos que deben cumplirse al momento de reclutar y contratar personal
- Compensaciones: contando con un perfil claro de cada puesto, puede estimarse el valor y la compensación adecuada para cada uno.
- Evaluación del desempeño: Implica la comparación del desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado, determinando por medio del análisis de puesto los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas a realizar.
- Capacitación: se utiliza la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

¹⁰ Ibíd., Página 40

2.6 Comunicación Organizacional

La palabra comunicación proviene del latín “comunicare”¹¹ que significa comunidad, siendo obvio porque conceptualiza un proceso que implica intercambiar información, datos, opiniones, y sentimientos. La comunicación se da en cualquier ámbito de la vida del ser humano, por lo que independientemente del campo de acción de una entidad o empresa las habilidades para comunicarse son relevantes, tomando en cuenta la cantidad de tiempo que se pasa en el trabajo y los mensajes que se intercambian en ese lapso de tiempo.

El proceso de la comunicación esta integrado por ocho elementos¹²:

1. Emisor: la personas que emite el mensaje.
2. Mensaje: es la señal que contiene la información que se quiere compartir.
3. Cifrar: es la forma en que el emisor enviará el mensaje, palabras, gestos, etc. De esta etapa dependerá la claridad con que se reciba la información.
4. Canal: es el medio que el emisor selecciona para enviar el mensaje.
5. Receptor: es la persona que recibe la información.
6. Descifrar: es el análisis que el receptor hará del mensaje que ha recibido, para adjudicarle significado.
7. Retroalimentación: es la respuesta que el receptor da al mensaje que ha recibido.
8. Ruido: son todos aquellos obstáculos que se interponen entre la emisión y recepción de los mensajes. Existen tres tipos de ruidos, el primero es el exterior, llamado también físico, siendo el rumor de las voces y el timbre de un teléfono, por ejemplo. Existe el ruido fisiológico, que se deriva de los problemas físicos a consecuencia de enfermedades o discapacidades. Y el tercer tipo es el ruido psicológico, es decir, las emociones interfieren con entendimiento de la información.

¹¹ Adler, Ronald B., Jeanne Marquart Elmholt, Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones, Mc Graw Hill, México, Pagina 14.

¹² Ibíd. Página 20

9. Contexto: la influencia ambiental afecta la manera en que la información se transmite. Entre las dimensiones en las que se desarrolla la información, entre ellos se menciona el contexto físico, el cual enmarca el contenido y la calidad de la interacción entre emisor y receptor. El contexto social, se refiere a la relación social previamente establecida entre los comunicadores, por otro lado, el contexto cronológico toma en cuenta los tiempos en que se lleva a cabo la emisión y recepción del mensaje y por último tenemos el contexto cultural, que incluye los aspectos y antecedentes organizacionales, étnicos, regionales y nacionales.

En una entidad gubernamental como lo es la SEGEPLAN, el proceso de comunicación se lleva a cabo por medio de las redes formales de comunicación, siendo estos sistemas estructurados y diseñados por la gerencia, que dictan quien debe hablar con quien para realiza una tarea. La forma en se representan estas relaciones son los organigramas, mismos que muestran la manera en que fluye la comunicación de tipo formal.

Una organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.¹³

La palabra organización proviene del griego “organon”¹⁴, que significa instrumento u organismos. Implica que el organismo cuente con partes y funciones, unidad funcional y coordinación. Debe cumplirse con varias etapas para considerar a una entidad una organización racional: La primera es que todos los procesos y las personas deben estar orientadas hacia el mismo objetivo; para luego establecer que los integrantes de la empresa estén especializados en las áreas en que laboran. Debe contarse con centros de autoridad, por lo que se hace necesario

¹³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/

¹⁴ Ibíd. Página 22

que se designe líneas claras e ininterrumpidas de mando, las cuales deben responsabilidades correspondientes al grado de autoridad, procurándose que para cada función exista un solo jefe evitando así la confusión.

Cuando se usa la palabra cultura, se piensa en personas con distintos orígenes internacionales, siendo innegable que podemos hablar de culturas nacionales influidas por diferencias regionales las cuales afectan el proceso de comunicación. La cultura es un conjunto aprendido de creencias, valores y normas que afectan al comportamiento de un grupo de personas, siendo aprendido, no innata, constituyendo el marco bajo el cual veremos e interpretaremos el mundo y dictará la manera o forma en la que se interactúa con otros. Una organización que está interesada en satisfacer las expectativas de sus clientes debe tomar en cuenta el contexto social de sus usuarios. La manera en que se conducen, la forma en que entienden y aprovechan el tiempo, el género y la etnia de los clientes debe normar e influir la cultura de la organización, buscando crear políticas de atención al cliente homogéneas, pero individualizadas a todos los clientes.

2.7 Calidad Total

Toda organización que tiene el objetivo de desarrollar sistemáticamente productos, bienes y servicios de mejor calidad, que cumplan con las necesidades y deseos de los clientes debe implantar modelos de calidad. El precursor de la calidad en procesos administrativos fue el Dr. Edward Deming, quien propuso un modelo del proceso administrativo, dividido en cuatro fases¹⁵:

1. Planear: proyectar el servicio o producto a proporcionar, identificando las necesidades, señalando especificaciones y el proceso a seguir.
2. Hacer: ejecutar el proceso
3. Controlar: verificar que el proceso se esté llevando a cabo conforme a lo estipulado en la planeación.
4. Analizar y actuar: interpretar los registros del proceso para detectar áreas que permitan mejorar constante

¹⁵ www.cem.itsm.mx

Este método de administración busca reducir continuamente los errores, mejorando así la calidad, minimizando costos y tiempo, evitando el desperdicio de insumos y esfuerzo humanos

Deming propone catorce puntos para alcanzar la calidad en los procesos:

1. Constancia en las actividades que buscan mejorar los productos y servicios.
El objetivo de una organización debe ser la permanencia en el mercado y ser fuente de empleo, innovando, investigando y mejorando constantemente,
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad.
3. No depender de la inspección masiva.
4. No contar con procesos de adjudicación que valoren los precios sobre la calidad del producto o servicio a comprar.
5. Mejorar continuamente todos los sistemas existentes en la organización.
6. Instituir la capacitación en la organización, como medio de mejora continua del capital humano.
7. Instituir el liderazgo, buscando orientar al empleado no reprimirlo.
8. Desterrar el temor, promoviendo un ambiente donde el empleado se sienta confiado de preguntar cuando tenga dudas.
9. Derribar las barreras entre las áreas staff.
10. Eliminar los slogans y metas, ya que no contribuyen al desempeño de los colaboradores.
11. Eliminar metas numéricas para estimular la calidad.
12. Promover el orgullo del trabajo bien hecho.
13. Establecer un programa de educación y reentrenamiento a todo nivel.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Al revisar lo anterior es fácil percatarse que el objetivo de este método administrativo es satisfacer al cliente, en el caso de la SEGEPLAN al usuario. La filosofía básica del aseguramiento de la calidad es promover una cultura de prevención, anticipando y eliminando problemas y su generación.

Las actividades que realiza una institución deben operacionalizarse, por lo que es importante que se tome en cuenta el factor financiero en cualquier actividad en

una organización. Según el Banco Mundial ¹⁶ existe la responsabilización, donde las autoridades gubernamentales deben hacerse cargo por sus acciones de las decisiones tomadas, así cualquier ciudadano podrá obtener información clara de cualquier índole. Este concepto crea tres dimensiones:

1. Responsabilización administrativa: donde por medio de controles de gestión interna, organismos de supervisión e interlocutores externos se garantice el aprovechamiento de los recursos financieros asignados.
2. Responsabilización económica: se establece la relación entre el monto de la inversión que conlleva el funcionamiento de una unidad y la calidad del servicio prestado.
3. Responsabilización política: la información financiera debe ser accesible a cualquier ciudadano para ser consultada.

2.8 Políticas de Administración Pública en Guatemala

La administración pública guatemalteca se encuentra actualmente dentro del proceso de modernización, por lo que se hace necesario revisar las políticas que se han venido implantando en lo que a la atención al ciudadano se refiere. A continuación se describe la situación actual de la administración pública y el servicio civil en Guatemala, revisando además las funciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y el servicio prestado al usuario desde la perspectiva del servicio y la atención al cliente.

2.8 1 Administración Pública en Guatemala

Es el enlace entre la ciudadanía y el poder político. Cumple funciones formales como es ser el ente que administra el poder político, la competencia y los medios de satisfacción de la ciudadanía. Desde el punto de vista material es la actividad

¹⁶ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco Mundial, Presupuestación, gestión financiera y mercados financieros, 2002, Página 6

administrativa que se lleva a cabo para la gestión de los procesos en los organismos Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

La administración pública de Guatemala está normada por la Constitución Política de la República, indicando que los funcionarios públicos están al servicio del Estado; estableciendo que las entidades descentralizadas se regirán por leyes de servicio comunes. La Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República regula las funciones del Servicio Civil, clasificando las plazas que ocuparán los funcionarios públicos, realizando el reclutamiento, selección y contratación de personal, sus derechos y obligaciones.

2.8.2 Políticas Públicas en Guatemala

En Guatemala están en vigencia diferentes tipos de políticas públicas, las cuales fungen como orientadoras del quehacer gubernamental. Los lineamientos generales del Gobierno constituyen la política general de gobierno y están orientadas a las acciones para el período de 2004-2008. Por su parte las políticas organizacionales e institucionales orientan el accionar de la institución con el objetivo de mejorar su desempeño.¹⁷

La implementación de las políticas de gobierno esta fundamentada de manera legal, especialmente el ejercicio de la rectoría sectorial de las instituciones en la implementación de sus políticas, siendo parte fundamental de este proceso es la articulación “plan-presupuesto”, que integre tanto los procesos administrativos como los aspectos financieros de un proyecto, la importancia de esta articulación es fundamental para hacer efectiva la alineación entre las políticas y planes con sus respectivos presupuestos y lograr los resultados esperados. La Ley del Ejecutivo asigna a la SEGEPLAN la función de elaborar conjuntamente, con el Ministerio de Finanzas Públicas, los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos de tipo anuales y de tipo

¹⁷ www.segeplan.gob.gt

multianual. Con base en esta ley se desprenden varios procesos de coordinación dentro de la formulación del presupuesto.¹⁸

2.8.3 Servicio Civil en Guatemala

En el Estado contemporáneo, el servicio civil profundiza su contribución en una triple dimensión: el fortalecimiento de la democracia, la efectividad del Estado de derecho y una eficaz provisión de los bienes y servicios públicos. El servicio civil es un rasgo esencial del llamado componente republicano de la democracia, asociado a la idea de que el ejercicio de cargos públicos debe ser una actividad virtuosa que requiere sujeción a la ley y defensa del interés público, sacrificando el interés privado.¹⁹ De los funcionarios públicos se espera vocación de servicio, que se concreta en elevados estándares de comportamiento, alcanzados por medio de un riguroso sistema de selección y carrera.

En Guatemala la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, fue constituida por medio del Decreto 1748²⁰, entre sus objetivos se propone “garantizar a la Nación la eficiente operación de los servidores públicos”; desde el 2003 se encuentra modernizando sus procesos en lo que a reclutamiento, selección, y contratación de personal; buscando integrar a la administración pública empleados dispuestos a servir al ciudadano, sin embargo, no tiene estrategias orientadas a la satisfacción del ciudadano y por ende el nuevo empleado público no es desarrollado en esa área tan importante.

En lo que concierne al reclutamiento y selección de personal los funcionarios públicos según el Manual de Normas y Procedimientos de Administración de Personal²¹ indica que entre los requisitos para la calificación, la escolaridad de los candidatos deberá ser afín al cargo para el cual se les propone, debiendo sustentar la unidad contratante la necesidad de la prestación de esos servicios.

¹⁸ Ibid

¹⁹ Cajas, Marco Tulio, La profesionalización del Servidor Público, Instituto Nacional de Administración Pública; 2005, página 4

²⁰ Publicada en el Diario Oficial el 23 de mayo de 1968.

²¹ Acuerdo Gubernativo 1222-88, 30 de diciembre de 1988

Existen varios tipos de renglones presupuestarios²² para la prestación de servicios personales, entre ellos:

Grupo 0: Servicios Personales

Comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia y a los miembros de comisiones, juntas, consejos, etc. Incluye aporte patronales, servicios extraordinarios, gastos de representación, asistencia socioeconómica y otras prestaciones relacionadas con salarios. Se incluye además, otras retribuciones por servicios personales. Se divide en los siguientes subgrupos y renglones:

01 Personales en cargos fijos: erogaciones que se hagan al personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el Sector Público, en concepto de retribución al cargo, así como complementos y derechos escalafonarios. Este renglón se subdivide en los siguientes renglones:

- 011 Personal permanente: comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detalladas en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.

02 Personal temporal: este subgrupo comprende erogaciones, que por concepto de retribuciones al puesto, se haga a la persona que ocupa puestos temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios. Se subdivide en los siguientes renglones:

- 022 Personal por contrato: contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados por servicios, obras y construcciones de carácter personal, en los cuales en ningún caso, los contratos sobrepasaron el período que dura el servicios, proyecto y obra; y, cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.
- 029 Otras remuneraciones de personal temporal: en este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad

²² Manual de Clasificación Presupuestaria para el Sector Público de Guatemala, 3^o. Edición, Guatemala, enero de 2005

ejecutora del Estado, no extendiéndose la contratación por un ejercicio fiscal.

2.9 Servicio al Ciudadano

2.9.1 El Código Iberoamericano de Buen Gobierno

Suscrito en junio de 2006 en la ciudad de Montevideo por diecisiete países iberoamericanos, entre ellos Guatemala. Este código promueve la búsqueda de parámetros éticos en común para la administración pública. La revisión de este Código proporciona cuatro normas aplicables a la administración guatemalteca y el enfoque de atención al ciudadano que permite establecer pautas de comparación entre países aprovechando su experiencia en estos temas. En el Título IV Reglas Aplicadas a la Administración Pública se contemplan:

- Garantizar que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano, en el que la tarea esencial sea mejorar continuamente la calidad de la información, la atención y los servicios prestados.
- Garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos y de los pueblos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos que tengan encomendados, con las especificaciones que establezcan las leyes.
- Promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.
- Promoverán una administración receptiva y accesible, y la utilización de un lenguaje administrativo claro y comprensible para todas las personas y los pueblos.

2.9.2 Atención al Ciudadano en España

A partir del año 1982 se desarrolló una línea transformadora de la Administración Pública en España, teniendo como objetivo modernizar los procesos de manera integral, permanente y sistemática, de manera gradual²³.

²³ Ministerio para las Administraciones Públicas, Plan de Modernización de la Administración del Estado, 1992, Página 13

Los rasgos esenciales que caracterizaron este Plan de Modernización fueron los siguientes²⁴:

- El Plan enmarcó un proceso global en la modernización de los servicios públicos, el cual busca enfrentar los retos de unificación europea.
- Se tuvo como objetivo que todas las entidades administrativas del Gobierno colaboraran y apoyaran este proceso de cambio.
- La prioridad era mejorar los servicios públicos con más demanda.
- Las estrategias para la puesta en marcha de este plan tenía la finalidad de informar al ciudadano y simplificar los procesos administrativos.
- Cada entidad gubernamental debía desarrollar sus propios proyectos, alineados a la nueva política gubernamental.
- El plan tenía un carácter abierto y dinámico, con el objetivo que cada proyecto pudiera incorporarse de manera gradual.
- Se asignó un plazo para cada proyecto.
- Todos los proyectos debían incluir a los responsables de su ejecución, además, de mecanismos de seguimiento y evaluación.
- No debían implicar gasto adicional sobre los presupuestos ordinarios.
- Se creó una comisión interinstitucional presidida por el Ministerio de Administraciones Públicas para coordinar la operativización y evaluación del cumplimiento de cada plan.

Desde finales del año 2004 el Ministerio de Administración Pública tiene en marcha, el Plan Conecta, mismo que pretende la implementación del Liderazgo en el Servicio Cliente, por medio del establecimiento de centros de atención al ciudadano vía telefónica y por medio de Internet. Además el Ministerio de Administraciones Públicas cuenta con un programa que fomenta la atención al ciudadano desde la visión del mismo como cliente de la administración pública. La investigación realizada previo iniciarse el Plan Conecta indica que las organizaciones de alto rendimiento en el sector público deben basar el valor que

²⁴ *Ibíd.*, Páginas 21-24

crean en dos criterios: los resultados que generan y la eficacia en términos de coste que consiguen.

El gobierno debe analizar el valor desde el punto de vista del ciudadano, que es el principal interesado y el beneficiario más importante de las actividades de la Administración Pública. Al centrarse también en la eficacia en términos de coste, la Administración Pública de alto rendimiento se esfuerza no sólo por hacer las cosas bien, sino también por hacerlas de la manera adecuada. La Administración Pública de alto rendimiento comparte algunas características comunes: generan un valor público máximo, se centran permanentemente en el ciudadano y en los resultados, todas sus capacidades y actividades operativas respaldan la obtención de resultados definidos por su misión y miden su rendimiento tomando como referencia esos resultados.

Asimismo, la Administración Pública de alto rendimiento está comprometida con la eficacia en términos de coste, asumen la responsabilidad y hacen que sus operaciones y actividades sean transparentes para todos; son innovadoras y flexibles, se esfuerzan constantemente por mejorar la obtención de valor y son capaces de responder de forma creativa a los nuevos retos y oportunidades. Trabajan de forma abierta y cooperativa, conscientes que su organización forma parte de un sistema más amplio, y además fomentan las relaciones de trabajo con otros organismos, organizaciones e interesados. Por último, las Administraciones de alto rendimiento reflejan su entusiasmo por la obtención de valor público. Este entusiasmo consigue que tanto el personal interno como los interesados externos muestren su compromiso con un apoyo activo de las misiones de sus organizaciones.

El caso español tiene dos ejes²⁵:

1. Una nueva atención al ciudadano
2. Un nuevo concepto de atención al público.

²⁵ Ministerio para las Administraciones Públicas, Plan de Modernización de la Administración del Estado, 1992, Páginas 45-

Se ha buscado adaptar el servicio prestado a las necesidades del ciudadano, haciendo a la administración más cercana, dinámica y participativa. Estas políticas se basan en el derecho a la información que refrenda la constitución española, tomando en cuenta quiénes requieren la información: Instituciones, ciudadanos o la sociedad en conjunto, integrando la tecnología para la comunicación e información.

2.9.3 Atención al Ciudadano en Guatemala

En Guatemala una de las entidades que actualmente realizan esfuerzos por crear una cultura de atención al ciudadano es el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, creado por medio del Decreto Legislativo No 25-80 del Congreso de la República, emitido el 3 de Junio de 1980.²⁶ Esta entidad estatal descentralizada, semiautónoma no lucrativa, con personalidad jurídica, patrimonio propio y dependencia de la Presidencia de la República tiene como mandato legal formar y capacitar a la Administración Pública, a través de sus instituciones y servidores públicos en todo el país. Es además responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo orientado a mejorar las capacidades de las instituciones del Estado, que éstas sean eficientes y eficaces en la producción de los bienes y servicios para todos los guatemaltecos. Desde la década de los ochenta el INAP se ha dedicado a:

- Investigación y asesoría administrativa a las instituciones públicas.
- Formación y Capacitación a los servidores públicos.
- Atención al ciudadano

Dentro de los esfuerzos por crear una cultura de atención al ciudadano el INAP tiene en marcha el proceso de capacitar a los funcionarios públicos con orientación al servicio, por medio de un programa llamado ¿Qué debo conocer como servidor público?, esta integrado por dos cursos, dirigido el primero a cualquier empleado público y el segundo específicamente a los empleados

²⁶ www.inapgt.com

municipales. En este curso se tratan entre otros temas; principios básicos de Estado, Gobierno y Administración Pública, éticas y transparencia, gestión municipal, mismos que tiene una duración de siete semanas.²⁷

Por otra lado tenemos el programa Gobierno Electrónico, promovido por la recientemente cerrada Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE-, institución cerrada a partir de 1 de abril de 2008, quienes lo promovían como una herramienta estratégica basada en las tecnologías de la información y de las comunicaciones, para renovar la forma en la que el Gobierno administra, provee servicios y rinde cuentas a los ciudadanos y sus instituciones.

En esta visión, COPRE sugería la implementación de Gobierno Electrónico en Guatemala, para reorientar el accionar del Estado hacia el ciudadano, a fin de garantizar libre acceso a la información, el conocimiento y mejorar los servicios públicos. El programa sostenía los principios de Transparencia, Eficiencia y Eficacia, Participación Ciudadana, Descentralización del Estado, Responsabilidad del servidor público y Fortalecimiento de la Democracia, más no contemplaba una política con enfoque de servicio al cliente. Los cuatro ejes estratégicos del Programa de Gobierno Electrónico eran:

e- Servicios: orientar capacidades hacia los servicios públicos

e- Educación: centros comunitarios digitales, para reducir la brecha digital

e-Planeación: Integrar la planeación del Estado en una planeación geográfica de planeación pública

e- Desarrollo: estimular condiciones para vincular la tecnología al desarrollo.

Además de este programa esta institución promovía el uso de la Carta Compro al Ciudadano, el cual agrupa normas sobre atención al ciudadano, comprometiéndose el servidor público a aplicarlas siendo monitoreado por la institución a la que pertenece y los ciudadanos a los que atiende, esta herramienta de mejora continua pone de manifiesto la voluntad de optimizar los servicios públicos, en función de las necesidades de la población, por medio de un

²⁷ Cómo el gobierno electrónico, fomenta la transparencia , www.copre.gob.gt 2006

compromiso institucional que implementa un sistema de gestión de calidad, establece estándares de servicio, incentiva la participación ciudadana y fomenta la transparencia en la gestión pública.

3. METODOLOGÍA

A continuación se presenta la metodología utilizada para la propuesta de la creación de la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. Se parte del planteamiento de la hipótesis a comprobar, explicándose el método investigativo utilizado, describiéndose el procedimiento de selección de la muestra y los instrumentos utilizados.

3.1 Hipótesis General

La creación de la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- coadyuvará a la mejora en la prestación y atención a los usuarios que requieren información y los servicios prestados por la institución.

3.2 Objetivo General

- Proponer el Proyecto de Creación e Implementación de una Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

3.3 Objetivos Específicos

- Crear política de servicio al cliente interno y externo para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-
- Establecer el perfil de los funcionarios que integrarán el Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

3.4 Métodos

En este proceso investigativo se utilizó el Método Hipotético-Deductivo, planteando una hipótesis general, respecto a la propuesta para la creación de una unidad de atención al ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, la cual fue analizada de manera general, partiendo de la teoría relacionada con la atención y satisfacción al usuario, para luego deducir los efectos de la aplicación de este enfoque en la citada unidad,

tomando en cuenta el marco legal de la administración pública guatemalteca. Por último, se propone institucionalizar la unidad de atención al ciudadano, respetando el marco legal existente en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.

3.5 Técnicas

Se elaboró un cuestionario para el cliente externo y un cuestionario para el cliente interno, con el objetivo de medir la satisfacción del servicio recibido. Ambos cuestionarios están conformados por ocho preguntas para medir la satisfacción del servicio y la aceptación de una unidad de atención al ciudadano. Se realizaron dos entrevistas, la primera dirigida a un funcionario de la desaparecida Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE- para conocer los avances sobre la atención al ciudadano a nivel gubernamental y la segunda dirigida al Subsecretaria de Políticas Globales y Sectoriales de la SEGEPLAN, para conocer la postura de las autoridades sobre la atención al ciudadano en la institución.

3.6 Población y Muestra

El cuestionario se aplicó a una muestra de 95 usuarios escogidos aleatoriamente de los registros de consulta existentes en cada unidad y a 69 colaboradores seleccionados también de manera aleatoria. Se utilizó la página virtual de SEGEPLAN como medio para aplicar los cuestionarios a los usuarios y correo electrónico para los colaboradores de la institución; en ambos casos determinando el tamaño de la muestra por medio de la Fórmula de Yamane, la cual consiste en dividir el tamaño de la población por el error de muestreo deseado, en este caso punto diez elevado al cuadrado más uno, a su vez multiplicado por la población.

Clientes Externos

n= 95

$$\frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\frac{1850}{1 + 1850(0.10)(0.10)} \quad 94.87$$

Clientes Internos n=69

$$\frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\frac{220}{1 + 220(0.10)(0.10)} \quad 68.75$$

3.7 Procedimiento

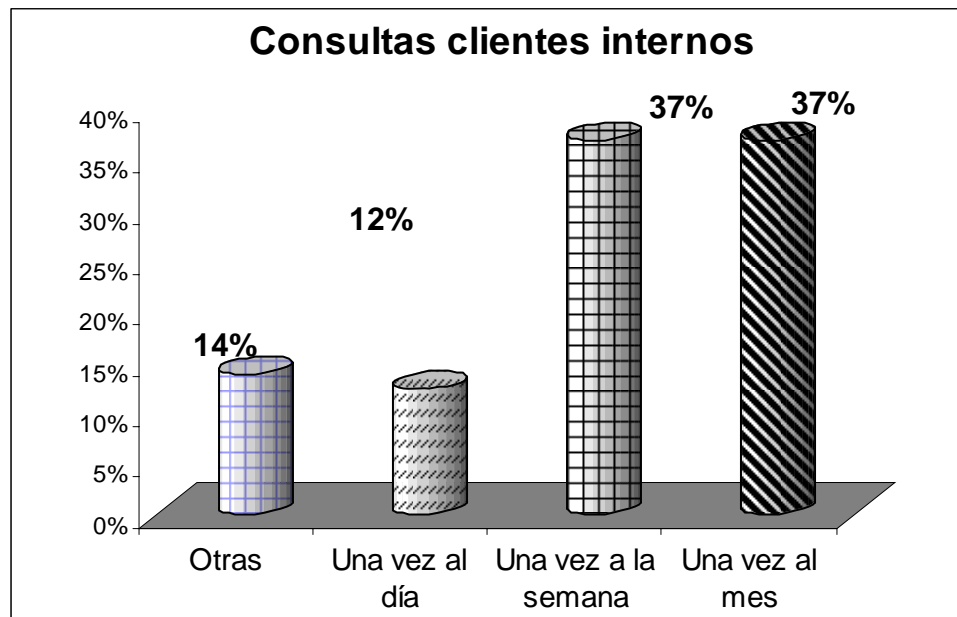
- Solicitud de aceptación para realizar la investigación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-
- Revisión bibliográfica
- Elaboración de instrumentos
- Aplicación de entrevistas y cuestionarios.
- Análisis de los resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados.
- Formulación de la propuesta para la Creación de una Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.
- Presentación de la propuesta para la Creación de una Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- a las autoridades de la institución.

4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados de cada uno de los cuestionarios aplicados al usuario interno y externo.

4.1 Resultados Cuestionario Dirigido a Clientes Internos

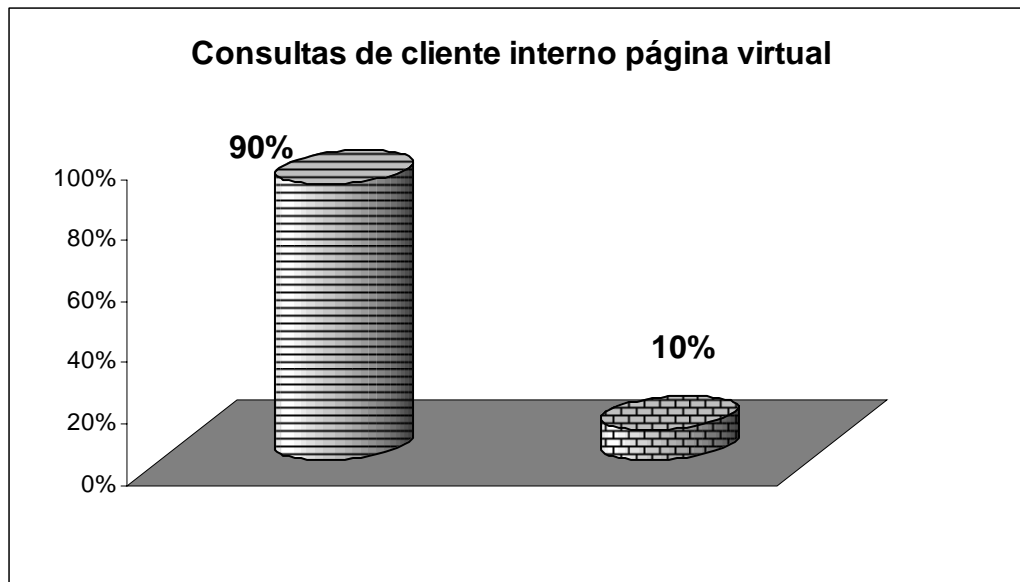
Gráfica 1



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

En la gráfica se observa que los clientes internos consultan frecuentemente la información generada en SEGEPLAN, el 74% solicita información entre una vez al mes o una vez a la semana. Esto se debe a los datos generados por las distintas unidades y direcciones de SEGEPLAN son fuente de referencia para complementar y apoyar otros estudios o planes gubernamentales.

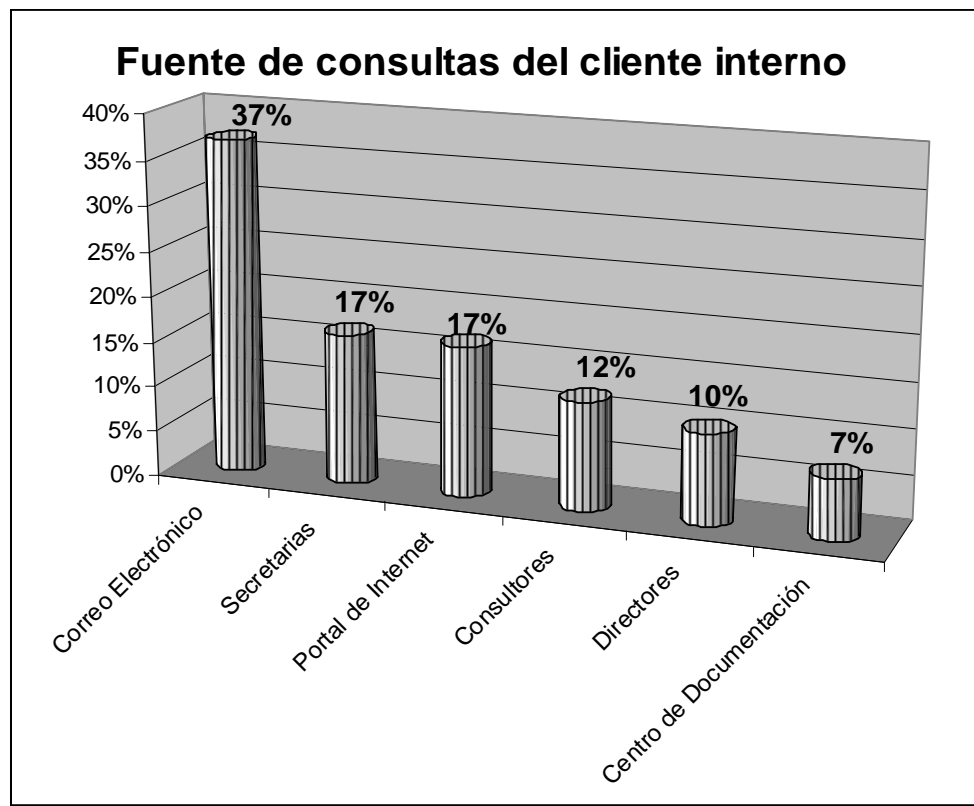
Gráfica 2



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

La grafica muestra que casi la totalidad de usuarios internos utiliza la vía electrónica para la consulta y tráfico de datos; el sistema interno de comunicación digital es totalmente funcional.

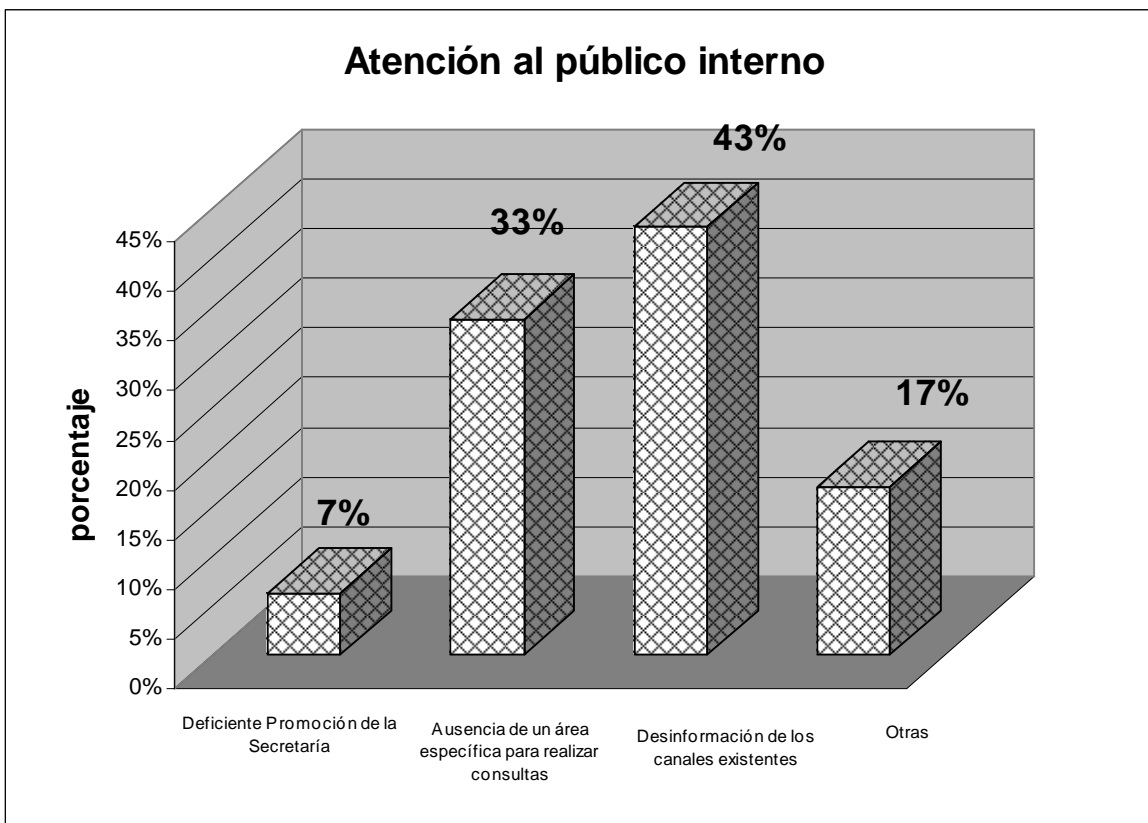
Gráfica 3



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

El 54% prefiere consultar por vía electrónica, mientras que el 46% prefiere visitar las instalaciones de la Secretaría. Se puede observar que existe la necesidad de capacitar al personal secretarial en relación a la atención al cliente.

Gráfica 4



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Se observa que el 43% de los usuarios internos manifiestan la ausencia de difusión e información sobre los canales existentes de consulta de los servicios de la SEGEPLAN y el 33% opinan que es necesario instalar una unidad específica que apoye y agilice la transmisión de información, consulta y referencia. El 7% de los clientes opinaron que la Secretaría es deficiente al promocionarse, siendo este el grupo de clientes a quienes más atención debe prestársele, buscando la forma de promocionar a la institución, así como la unidad de atención al cliente.

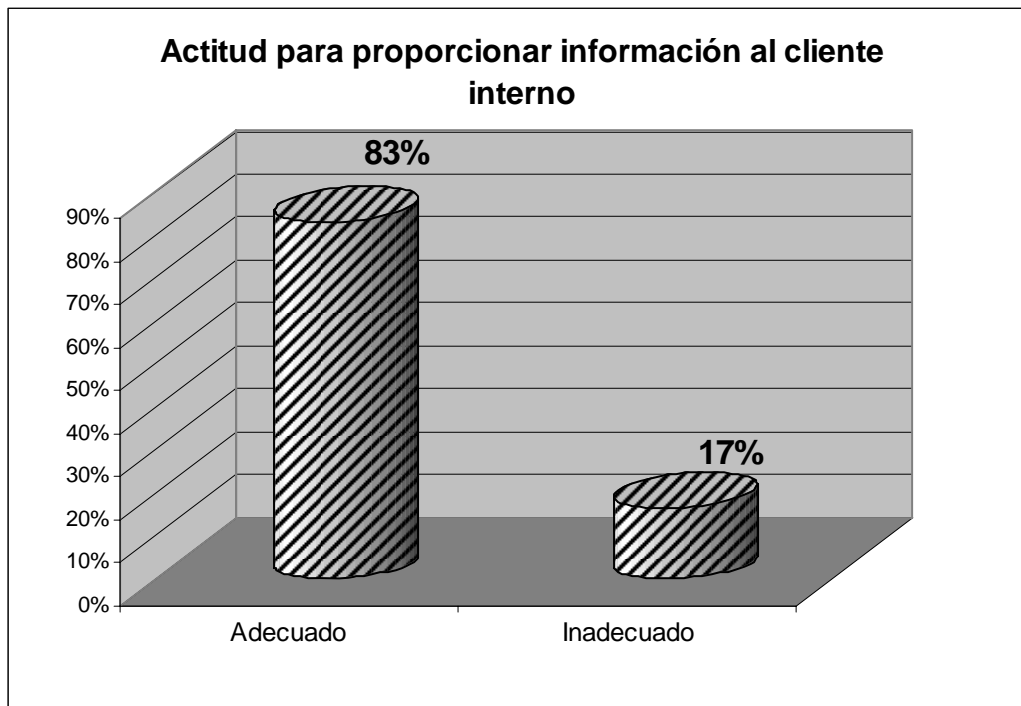
Gráfica 5



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

El 83% de los usuarios internos encuestados indicaron que existe un adecuado tiempo para atender las solicitudes de información o referencias, pese a la ausencia de una unidad que específicamente atienda a los clientes internos y externos. El porcentaje de usuarios que consideran inadecuado el tiempo de respuesta puede reducirse creando una unidad para atender a los clientes internos y externos.

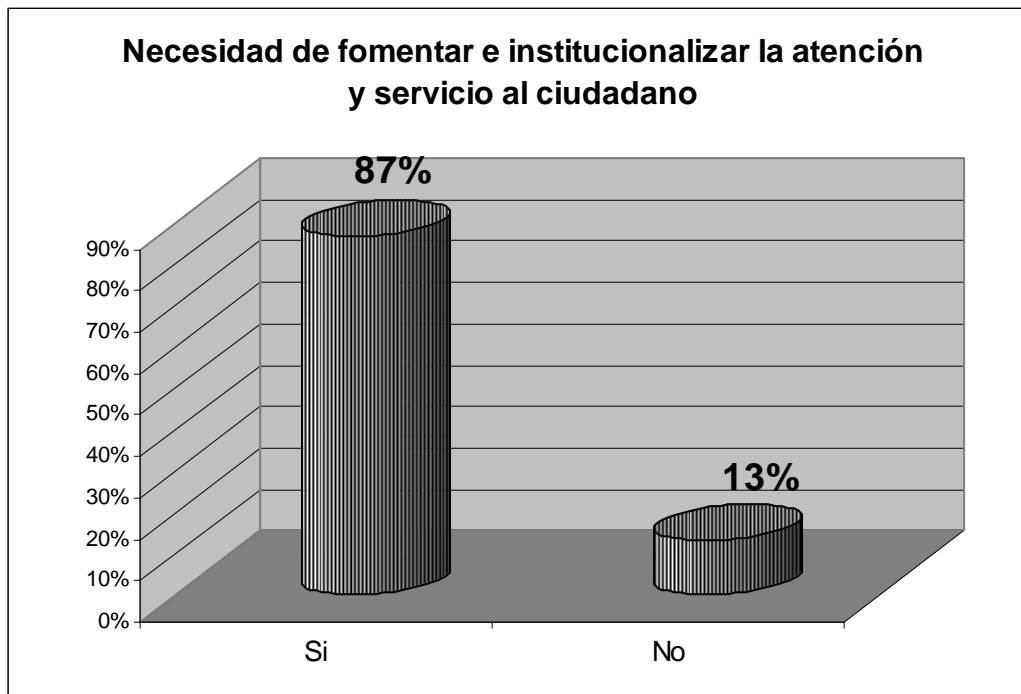
Gráfica 6



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Los clientes internos indican que la actitud para proporcionar información es adecuada, pudiendo elevarse este porcentaje institucionalizando la política de atención al ciudadano.

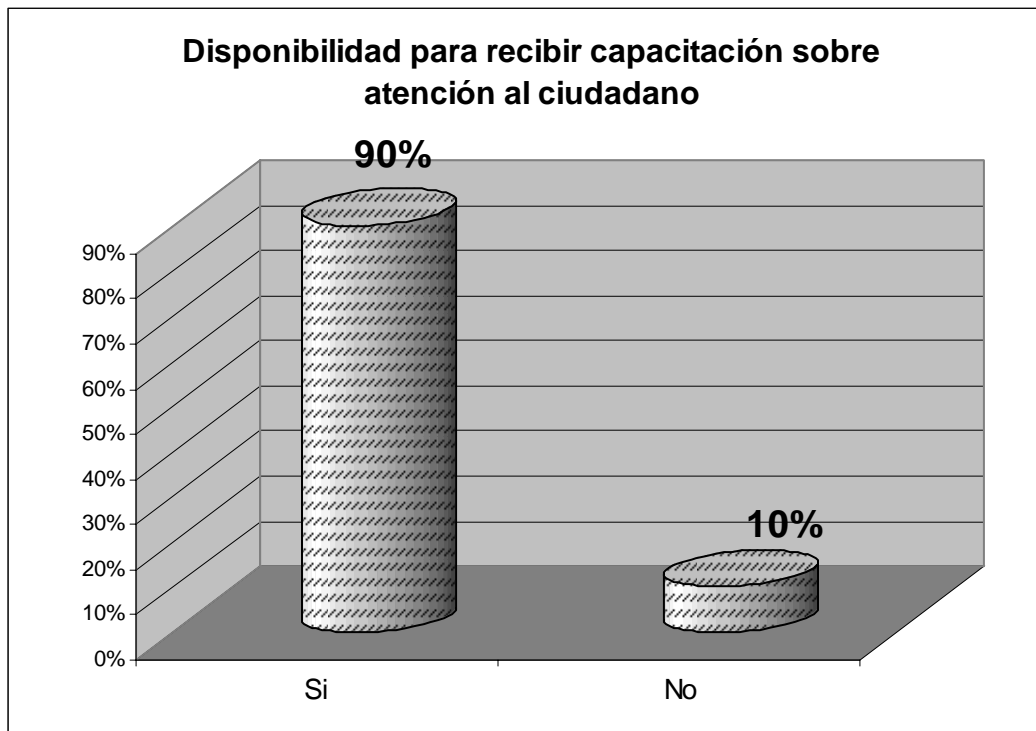
Gráfica 7



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

El 87% de los clientes internos manifestó esa necesidad, pese a aprobar la buena actitud y el corto tiempo en que obtienen información, se reconoce que las necesidades como clientes no son del todo satisfechas.

Gráfica 8

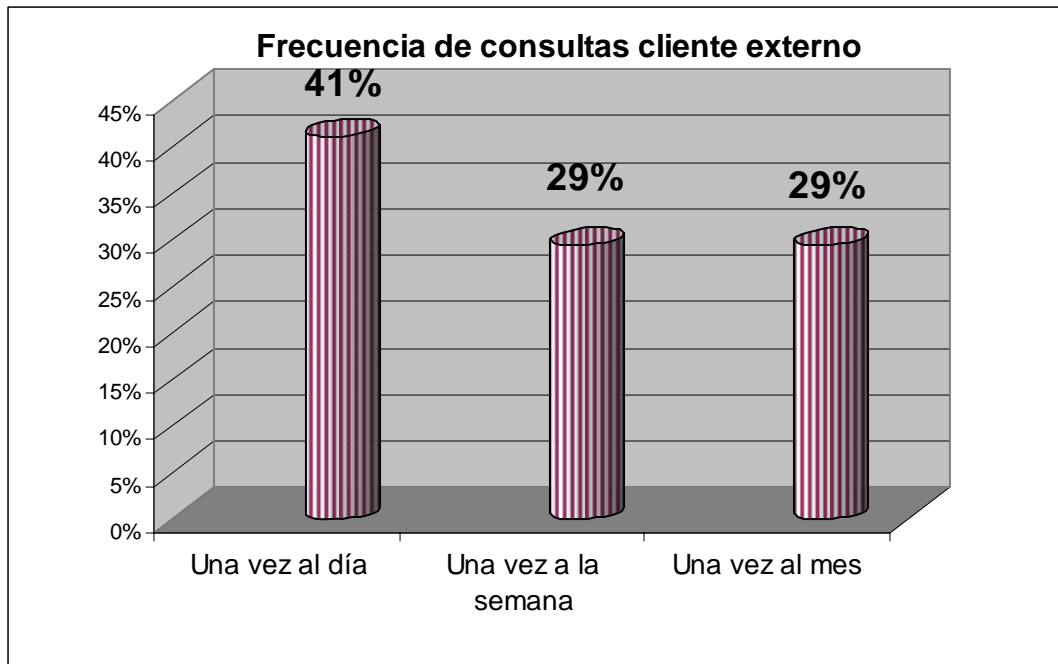


Fuente: Cuestionario para clientes internos, Guatemala mayo de 2008

La aceptación por parte de los colaboradores de la futura unidad en ser capacitados sobre atención al ciudadano, garantiza el éxito de la institucionalización de esta política.

4.2 Resultados Cuestionario Dirigido a Clientes Externos

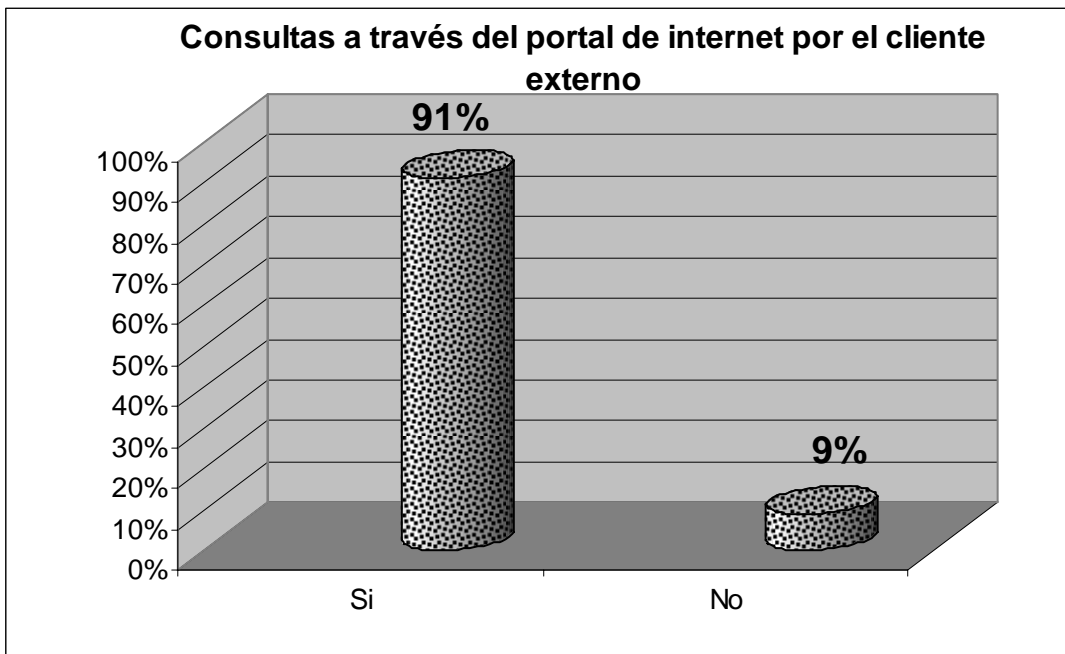
Gráfica 9



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Se aprecia que los usuarios externos consultan constantemente las distintas fuentes de información de la SEGEPLAN, el 41% lo hace una vez al día, reiterando la importancia de la Institución.

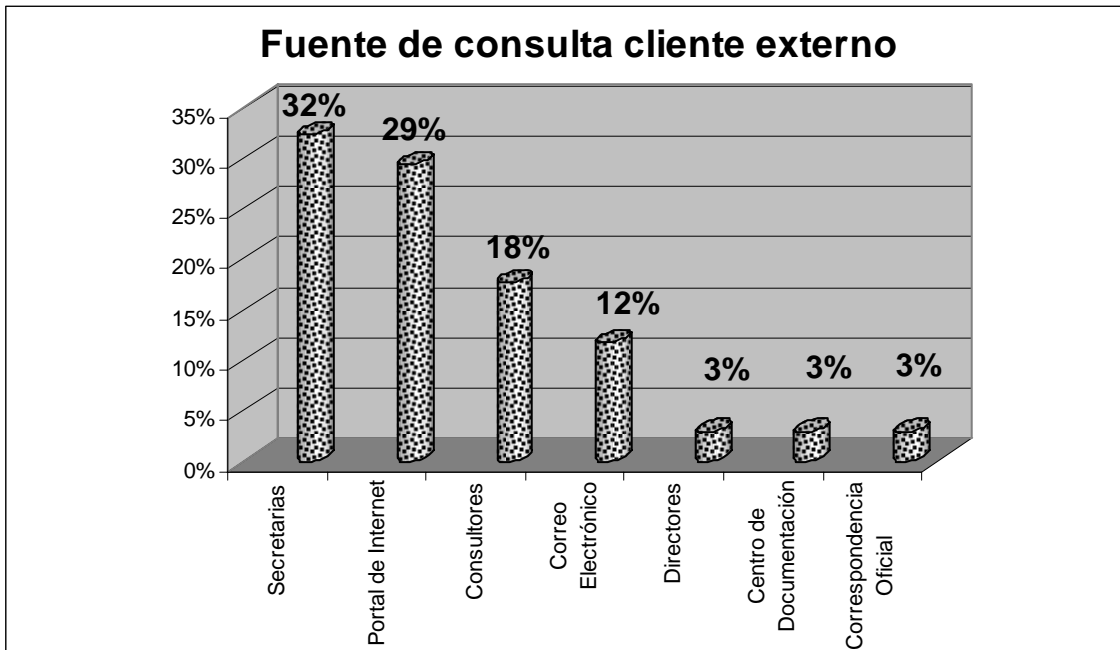
Gráfica 10



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Los clientes externos consultan el portal del internet con una frecuencia del 91%, lo que indica la necesidad de fortalecer esta herramienta. La unidad de atención al ciudadano podría monitorear las consultas realizadas a través de esta herramienta, dándole seguimiento y evaluando la funcionalidad de la información que en ella aparece.

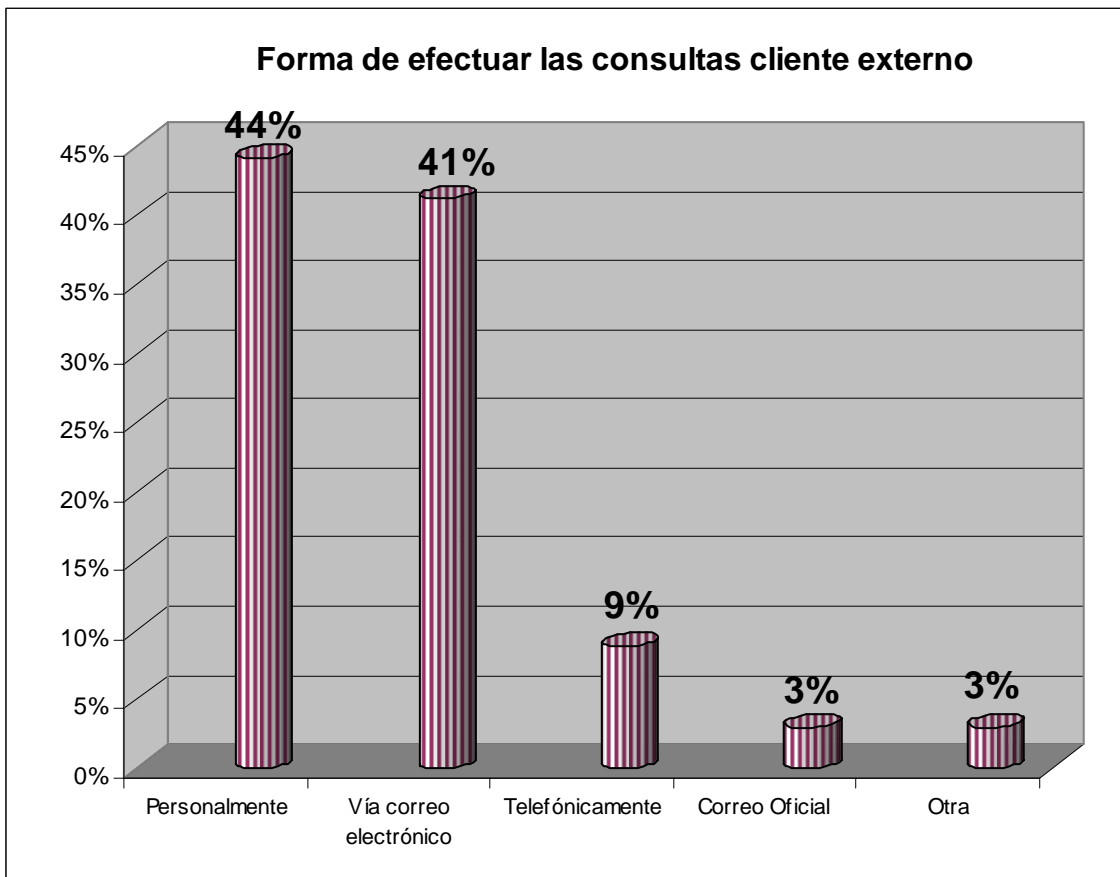
Gráfica 11



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

El 32% prefiere consultar a una secretaria, un 41% consulta a través de medio virtuales, un 18% prefiere a los consultores y el 9% lo hace por otros medios.

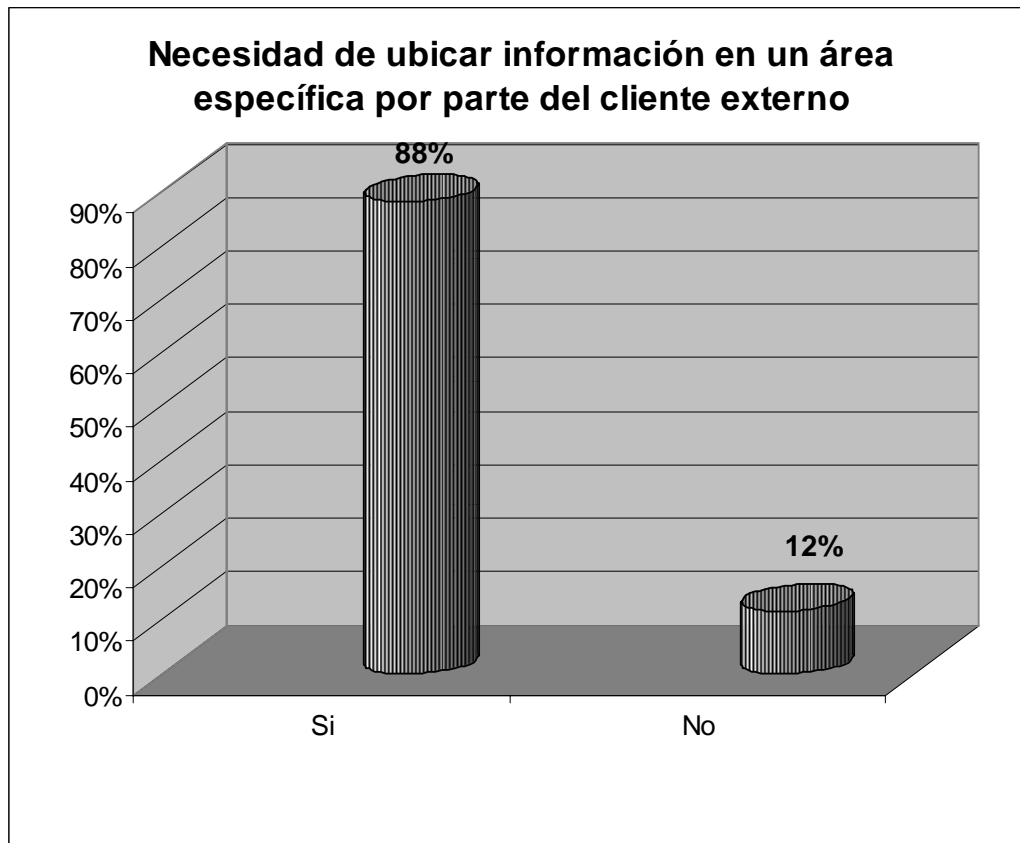
Gráfica 12



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Los clientes externos en un 44% realizan sus consultas visitando la institución, se reitera así la necesidad de la creación de una unidad encargada de atención al ciudadano. El 56% restante lo hacen a través del correo electrónico por teléfono u otros medios de consulta con un 3%.

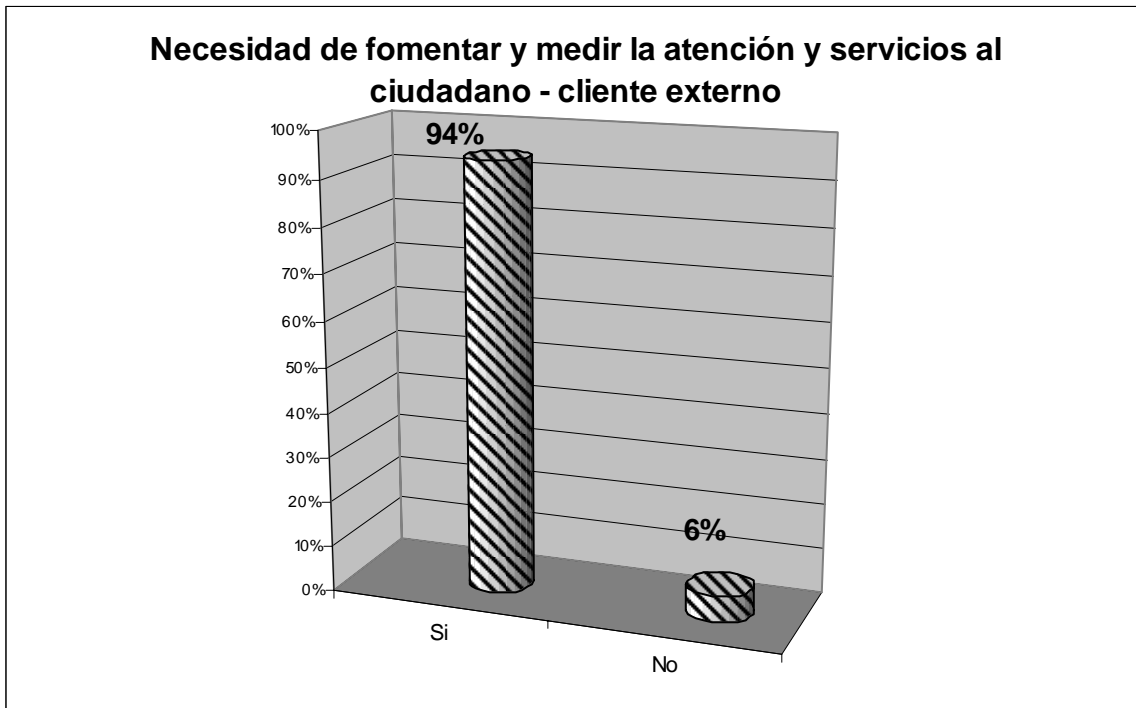
Gráfica 13



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Los clientes externos manifestaron con un 88% que es necesario centralizar la información para consultas. Tanto los usuarios internos y los usuarios externos comparten la percepción de que debe crearse una unidad encargada de atenderlos, facilitándoles la información solicitada.

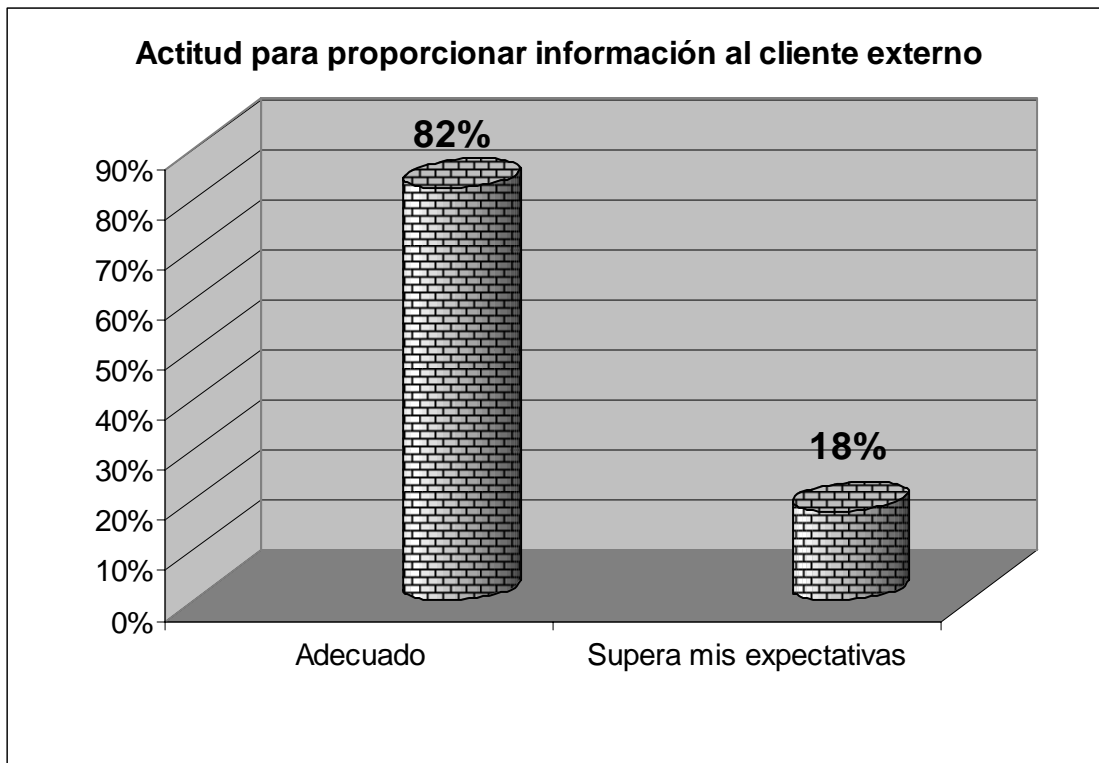
Gráfica 14



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

Se observa que el 94% de los encuestados manifiesta que la atención recibida por los funcionarios de SEGEPLAN supero sus expectativas, pudiendo sugerir esta condición la necesidad de institucionalizar la atención y servicio al ciudadano, aprovechando así la disposición de los colaboradores hacia el público que los visita. Mientras que el 6% manifestó que no esta de acuerdo con fomentar y medir la atención que el ciudadano recibe.

Gráfica 15



Fuente: Cuestionario para clientes internos. Guatemala, mayo de 2008

El cliente externo considera que la atención que se le presta es adecuada, pero no satisface sus expectativas, esta situación corresponde a la ausencia de una política de atención al ciudadano y un área dentro de la Secretaría destinada a brindarles la atención de manera pronta y tomando en cuenta sus necesidades. Por lo que el 82% de los clientes externos consideran adecuada la actitud y para el 18% supera sus expectativas.

4.3 Aplicación de Entrevistas

Se realizó una entrevista al Subsecretario de Políticas Globales y Sectoriales, para conocer la postura de las autoridades sobre la atención al ciudadano.

Percepción sobre la atención hacia los usuarios

- Se realiza el mejor esfuerzo para cumplir con las expectativas de los usuarios

Políticas para la atención al ciudadano

- No existe una política establecida para la atención al ciudadano ni proyecto para su implementación

Beneficios con la creación de una unidad encargada de la atención al ciudadano

- Establecer medios de control y regulación sobre la información proporcionada
- Identificar a clientes actuales y clientes potenciales
- Establecer mecanismos eficientes para la prestación de cualquier servicio.

Obstáculos para la creación de una unidad encargada de la atención al ciudadano

- Si la propuesta es clara y bien estructurada, ninguno.

Perfil sugerido para los colaboradores que integren la unidad encargada de la atención al ciudadano

- Experiencia en atención al cliente
- Buenas relaciones humanas
- Estudios académicos relacionados con el área
- Compromisos con la institución.

En el curso de esta investigación también se contactó al encargado de la promoción interinstitucional de las actividades de la COPRE, quien concedió una entrevista sobre la atención al ciudadano y su posible impacto en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Importancia de la atención al ciudadano dentro de las políticas de reforma, modernización y fortalecimiento del Estado:

- La integración sistemas de gestión de calidad de los servicios públicos
- Fomentar la participación ciudadana al recoger su opinión sobre la calidad del servicio.
- Conocer las necesidades y expectativas ciudadanas.
- Establecer un canal efectivo para lograr mejoras concretas en los procesos inherentes al trámite o servicios públicos.
- Consolidar mecanismos de quejas y sugerencias.
- Provee al ciudadano de elementos para evaluar el servicio

Estrategias existentes para fomentar en el Gobierno una política de atención al ciudadano

- Carta Compromiso al Ciudadano, instrumento de diálogo que ayuda a la gestión de la calidad de los servicios para la Modernización del Estado, el cual establece un programa de mejora en la administración pública a partir de las necesidades y expectativas ciudadanas, implementando un sistema de gestión de calidad.
- La propuesta del e-government, el cual tiene como meta transparentar la gestión pública y prevenir la corrupción incentivando la participación ciudadana y dignificando el papel de los servidores públicos

Entidades que tiene conocimiento que cuenten con un centro de atención al ciudadano o cuenten con políticas sobre el tema

- Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-,
- Ministerio de Economía –MINECO-,
- Municipalidad de Guatemala,
- Congreso de la República

Papel de la Oficina de Servicio Civil en las políticas de atención al ciudadano

Diseñar o actualizar las estructuras organizacionales y perfiles de puestos, promover una carrera administrativa y política salarial competitiva

En el marco de la atención al ciudadano cuál debería ser el perfil del funcionario público

- Formación en Gerencia Pública,
- Honestidad
- Visión de largo plazo,
- Competencias generales y específicas de conformidad con el cargo.

Los beneficios que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia podría obtener con la creación una unidad de atención al ciudadano

Lograr transparencia en sus procesos e institucionalizar la gestión por resultados promoviendo la eficiencia y eficacia.

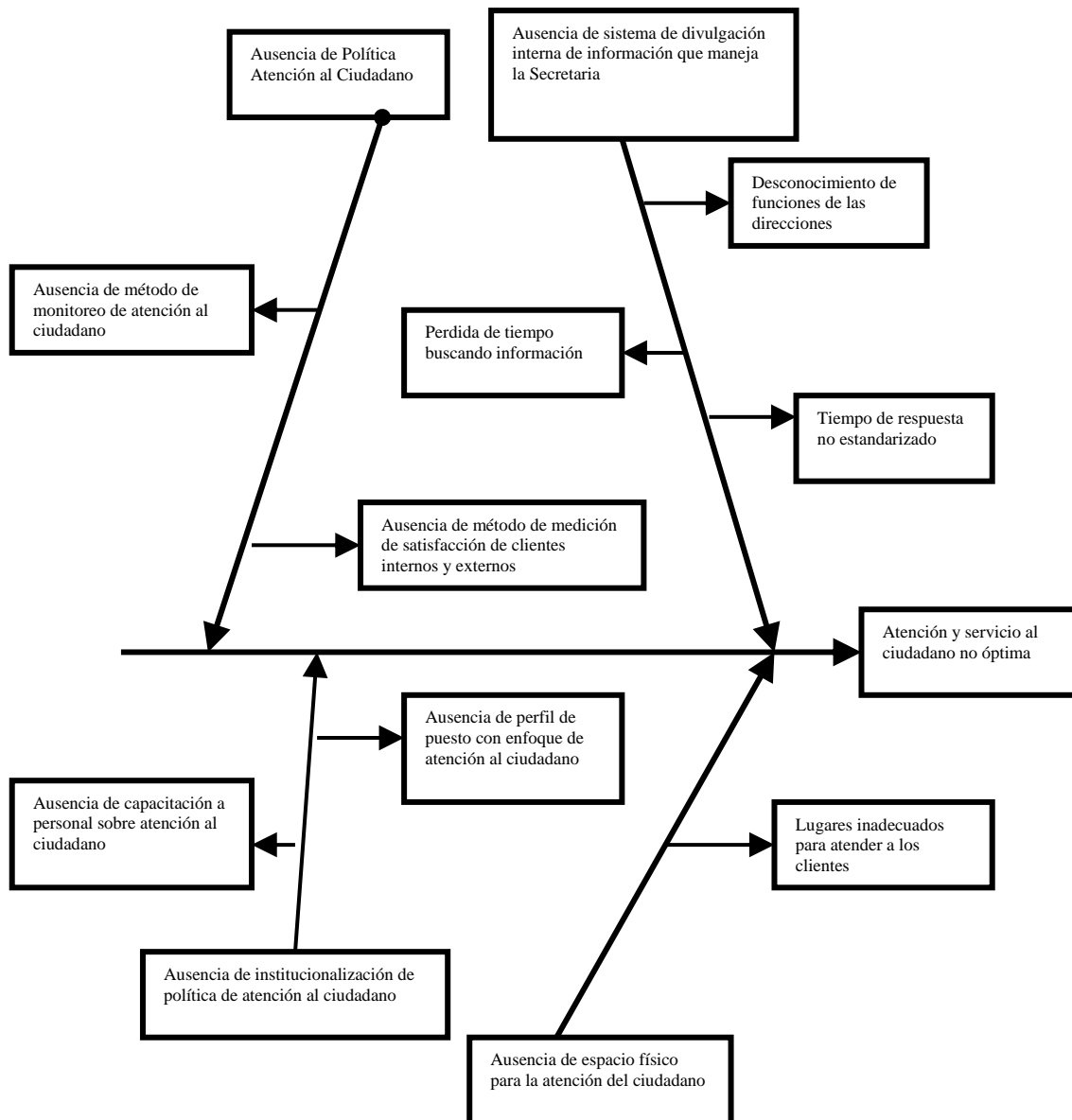
Apoyo institucional podría ofrecer la Presidencia para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado y sus entidades Descentralizadas. -COPRE- a la SEGEPLAN, respecto a atención al ciudadano

- Diagnósticos institucionales,
- Planes de Acción de Modernización,
- Planificación Estratégica
- Medición del Desempeño Institucional,
- Cartas Compromiso al Ciudadano.

Ambos funcionarios reconocen la necesidad de proporcionar un servicio de óptima calidad a los usuarios, sugiriendo un perfil para los colaboradores a integrar la Unidad de Atención al Ciudadano, quienes deberán contar con experiencia en atención y servicio al cliente.

4.4 Diagrama de Causa y Efecto

Con la información obtenida en las encuestas aplicadas a clientes internos y clientes externos se puede concluir que existen cuatro causas principales que impiden que la atención al ciudadano sea óptima, presentadas a continuación con los efectos que dichas causas producen:



Cada familia de causas presenta al final el efecto ocasionado, indicando a su vez la relación con el efecto principal del diagrama: Atención y Servicio al Ciudadano no óptimo.

5. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA –SEGEPLAN-

5.1 Presentación

A continuación se presenta la Propuesta para la Creación de la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.

Tomando en cuenta la Misión y Visión de la SEGEPLAN, se propone que la citada unidad sea la facilitadora interna y externa de la información que provee la Secretaría.; promocionando la información de las atribuciones y las actividades realizadas por la Secretaría, respetando las características del usuario interno y externo, minimizando el tiempo de respuesta. Dicha unidad debe ser integrada a la Dirección de Administración Interna, encargada de la planificación y organización del recurso humano, los servicios administrativos y los servicios de seguridad, área directamente relacionadas con las atención al ciudadano; a la Dirección de Informática le corresponde proporcionar el soporte técnico necesario, apoyándola también en el registro de la consultas en línea y la publicación de la información en la página de Internet. La Dirección de Auditoría debe encargarse, con el apoyo de todas las direcciones involucradas con la Unidad de Atención al Ciudadano, de la evaluación del funcionamiento, los procesos administrativos y financieros de la Unidad para velar por la eficacia y eficiencia de los procesos de atención al ciudadano.

5.2 Objetivos

A. General

- Creación e Implementación de la unidad de atención al ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

B. Específicos

- Institucionalizar una política de servicio al cliente interno y externo para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

- Proponer las opciones de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.
- Determinar el perfil de las personas que se encargaran de la Unidad.
- Brindar al personal de nuevo ingreso una adecuada inducción referente a la estructura de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, su situación laboral y las diferentes prestaciones y servicios que la institución le ofrece, para clarificarles los servicios que presta la Secretaría y las obligaciones y beneficios que al laborar en la Institución.
- Proponer un instrumento para la adecuada identificación del cliente externo y cliente interno.

5.3 Procedimiento ante la Oficina de Servicio Civil para la Creación de la Unidad de Atención al Ciudadano

Para la creación de la Unidad de Servicio al Cliente se debe contar con 4 plazas, por lo que el procedimiento a seguir según el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, contenido en el Acuerdo Gubernativo 18-98 para la obtención de las mismas puede hacerse por medio del trámite de asignación o de reasignación de puestos, siendo el procedimiento el siguiente:

Asignación de puestos

1. La Oficina Nacional de Servicio Civil le asigna un título, especialidad y salario a los puestos que solicita la Autoridad Nominadora, que en este caso es la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. La solicitud debe ser presentada a la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas –DTP-, adjuntando los Cuestionarios Oficiales de Clasificación de Puestos, autorizados por el Secretario General, la estructura organizacional de la nueva dependencia y la justificación para la creación de las plazas.
2. Estudiada la solicitud por la Dirección Técnica del Presupuesto y establecida la disponibilidad financiera, envía el expediente la Oficina

Nacional de Servicio Civil –ONCEC- para que realice el estudio de asignación.

3. La ONSEC analiza la solicitud y procede a realizar el estudio respectivo, considerando los niveles de dificultad, complejidad y responsabilidad de los deberes, el tipo de supervisión y ubicación jerárquica y las funciones que tendrán los puestos dentro de la organización.
4. Efectuado el estudio de asignación de puestos la ONSEC indica si es procedente o improcedente la solicitud y notifica a la DTP y a SEGEPLAN.

Reasignación de puestos:

1. La SEGEPLAN presenta una solicitud ante la DTP, adjuntando los cuestionarios oficiales de clasificación de puestos, la estructura organizacional de la nueva dependencia y los puestos requeridos, justificada debidamente la petición.
2. La DTP estudia la solicitud y efectúa las evaluaciones presupuestarias para establecer la disponibilidad financiera, trasladando a la ONSEC la aprobación si existe disponibilidad.
3. La ONSEC procede a realizar las auditorias considerando los niveles de complejidad y responsabilidad de las nuevas tareas, el tipo de supervisión necesaria, las responsabilidades de cada plaza, además de las condiciones de trabajo y riesgo. Toma en cuenta la ubicación jerárquica propuesta.
4. Realizado el estudio la ONSEC determina la conveniencia de reasignar los puestos emitiendo una resolución favorable dirigida a la DTP Y LA Dirección de Contabilidad del Estado.

Ingreso a puestos o cargos públicos

La Ley de Contrataciones²⁸ indica que para que cualquier ciudadano pueda optar a un cargo público debe:

- Ser mayor de edad
- De origen guatemalteco
- Ser colegiado activo, si el desempeño del puesto requiere el ejercicio de una actividad profesional universitaria.

Convocatoria y selección para cargos públicos

La ONSEC²⁹ a través de la SEGEPLAN, convoca a las personas que estén interesadas en participar en la oposición de los puestos vacantes dentro del servicio de oposición, estableciendo el título de puesto vacante, sus funciones y la ubicación dentro de la Secretaría. Además, indica el salario, la jornada laboral, los requisitos académicos y la experiencia laboral necesaria para el desempeño de las labores.

El candidato debe presentar³⁰ fotocopia de cedula de vecindad, carencia de antecedentes penales, título o certificación de cursos aprobados, certificaciones de experiencia laboral.

Aprobadas por el candidato las pruebas psicométricas, el cumplimiento de los requisitos académicos y la experiencia laboral requerida es declarado elegible y nombrado por la ONSEC y la SEGEPLAN.³¹

²⁸ Artículos 15 y 16 Ley de Servicio Civil y su Reglamento

²⁹ Artículo 18 Ley de Servicio Civil y su Reglamento

³⁰ Artículo 21, Ley de Servicio Civil y su Reglamento

³¹ Ver anexo 2

5.4 Procedimiento Administrativo de Reclutamiento y Selección de Personal

Según el Manual de Normas y Procedimientos de Personal aprobado por el Despacho de la SEGEPLAN en junio de 2003, la contratación del personal corresponde única y exclusivamente al Secretario, independientemente de la fuente por medio de la cual se contratará, Banco Interamericano de Desarrollo, Cooperación Española, etc. y bajo cualquier reglón a utilizar como lo son el 011, 022 y 029 debiéndose realizar el proceso a través de la Dirección de Administración Interna, a través del Departamento de Recursos Humanos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal establecido contempla catorce fases las cuales se detallan a continuación:

1. El jefe inmediato envía a la Dirección de Administración Interna un memorando con firma del Subsecretario que le corresponda según el organigrama de la SEGEPLAN³² con la documentación del o los posibles candidatos, indicando nombre y descripción de puesto, solicitando entrevistarlos
2. El Director Administrativo analiza la documentación y verificación que sean congruentes con los términos de referencia y traslada los expedientes de los candidatos para ser investigados.
3. Realizada la investigación el Jefe de Recursos Humanos informa al Director Administrativo los resultados obtenidos.
4. El Director Administrativo en caso que la investigación del candidato resultara negativa informa al Jefe de Unidad que lo propuso, sugiriéndole cancelar el proceso. En caso contrario, si la investigación es positiva solicita al Secretario su aprobación y solicitar iniciar el trámite de calificación y contratación. Sí la respuesta es afirmativa se traslada el expediente al Jefe de Recursos Humanos.
5. El Jefe de Recursos Humanos revisa el expediente y lo traslada a la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal para que el candidato sea citado para ser entrevistado y aplicarle pruebas de aptitud, capacidad y psicométricas, tomando en cuenta la plaza a asignar. Paralelo a esta

³² Ver anexo 3

evaluación y sin importar el perfil del puesto y el renglón bajo el cual se realiza la contratación se envía el expediente del o los candidatos a la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- para evaluar a los candidatos en las áreas de redacción, ortografía y habilidad verbal, debiendo obtener al menos un 75% sobre el punteo de la evaluación, por otro lado si esto no sucede puede llevarse a cabo la contratación, advirtiéndole al candidato que debe repetir la evaluación a los seis meses y de no ser aprobada no será confirmado en el puesto.

6. Al recibir el expediente el Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal cita al candidato para evaluarlo y entrevistarle, coordina también la entrevista con el Director Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos.
7. Analiza los resultados, solicita referencias laborales y elabora un informe que debe presentar al Jefe de Recursos Humanos.
8. El jefe de Recursos Humanos recibe el informe y comunica verbalmente al jefe inmediato interesado y le indica llevar formulario de trámite de contratación de personal, proporcionándole el renglón presupuestario y el desglose salarial, información que debe ser incluida en dicho documento.
9. Si hace falta algún documento el Jefe de Recursos Humanos debe solicitarlo al candidato.
10. Por medio de una hoja de trámite de contratación de personal remitida por el jefe inmediato, el interesado traslada el expediente al Director Financiero para firma autorizando la partida presupuestaria y disponibilidad de fondos.
11. El Director Financiero asigna lo requerido y completa la hoja de trámite y devuelve el expediente.
12. El jefe Inmediato interesado debe trasladar el expediente completo al Jefe de Recursos Humanos con la documentación de soporte completa.
13. El Jefe de Recursos Humanos solicita la autorización al Director Administrativo para tramitar la contratación ante el Secretario.
14. Firmada por el Secretario la hoja de trámite da inicio a la contratación dependiendo del renglón presupuestario o fondo externo a utilizarse.

El proceso de selección llega a su fin y se procede a la contratación e Inducción general y al puesto

5.5 Funciones del Unidad de Atención al Ciudadano

- Identificar a los clientes internos y clientes externos de la SEGEPLAN, por medio de las boletas de registro del banco de datos.
- Identificar las necesidades del ciudadano por medio de la aplicación trimestral de encuestas de satisfacción dirigidos a clientes internos y clientes externos.
- Evaluar el funcionamiento anual de la unidad, reportando los resultados a la Dirección Administrativa Interna.
- Atender consultas realizadas por teléfono, correo electrónico o personales.
- Crear un sistema que registre las consultas frecuentes, con el fin de estandarizar los tiempos de respuesta.
- Promocionar la unidad entre las diferentes instituciones gubernamentales y clientes externos por medio de boletines enviados por correo electrónico.
- Promocionar las diferentes actividades y documentos realizados por la Secretaría, utilizando el correo electrónico y la página de internet.
- Utilizar la participación interrelacionada de las unidades de la SEGEPLAN para mejorar la resolución de problemas.
- Respetar los derechos de confidencialidad del cliente.

5.6 Ciclo de Atención al Ciudadano

La Unidad de Atención al Ciudadano constituirá el punto de contacto entre los usuarios y la SEGEPLAN, tomando en cuenta que existen tres tipos de consulta, el procedimiento a seguir es el siguiente:

Consulta personal:

1. A los clientes que visitan la Secretaría, el personal del departamento de seguridad les indica la ubicación de la Unidad de Atención al Ciudadano
2. Al arribar a dicha unidad la asistente les indica cuál de los encargados de atención esta disponible para atender su solicitud de información o servicio.

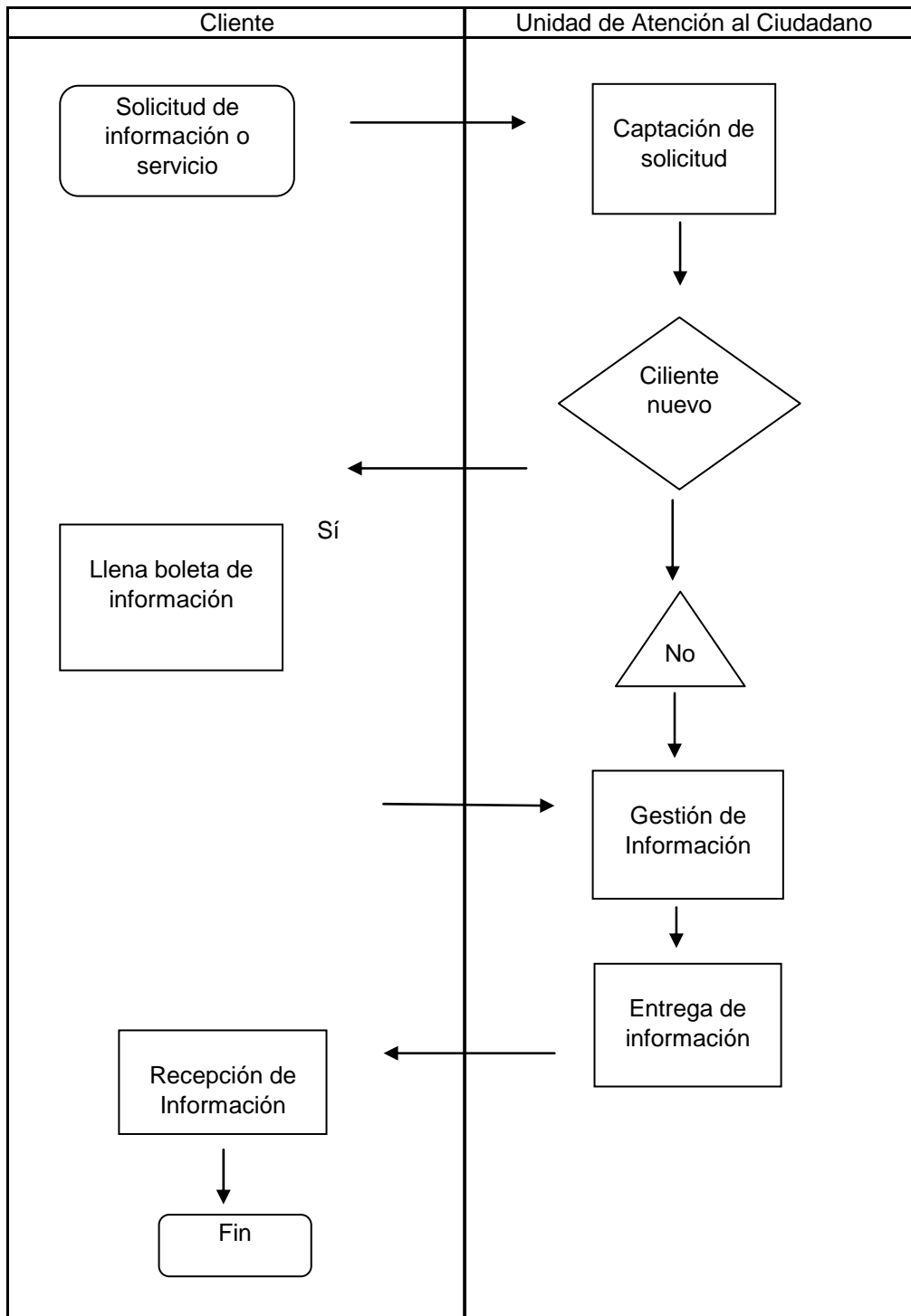
3. El encargado gestiona a la dirección que corresponda la obtención de lo solicitado por el cliente.
4. Si es la primera vez que el cliente visita la Secretaría, el encargado de atención llena la boleta de información correspondiente.
5. La información solicitada se proporciona por medio magnético, sino fuera posible atender a la solicitud inmediatamente se le concede una cita.

Consulta telefónica:

1. La extensión asignada a la Unidad de Atención al Ciudadano debe ser incluida en el menú de la planta telefónica.
2. Al ingresar una llamada requiriendo información, el encargado de atención al ciudadano debe tomar los datos del cliente, registrándolo en la boleta de correspondiente cuando es la primera vez que se le atiende.
3. Se debe informar al cliente la manera en que le será proporcionada la información o se le indica el día y hora en el que será atendido por un colaborador de la Secretaría, sino fuera posible atenderle inmediatamente.

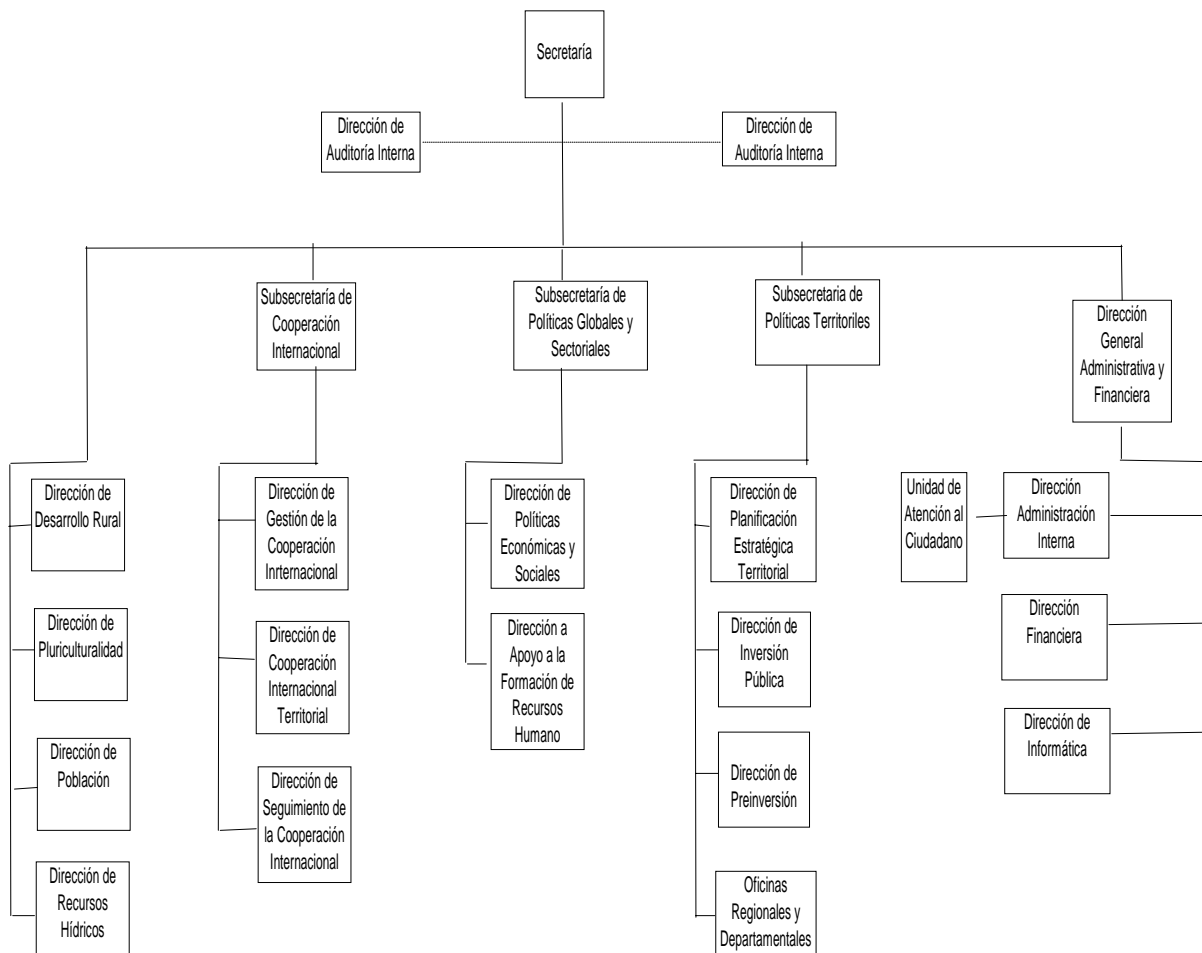
Consulta electrónica:

1. La página de Internet de la Secretaría la Dirección de Informática debe incluir un apartado para que los usuarios que la visiten puedan enviar mensajes electrónicos a la Unidad de Atención al Ciudadano, previo completar la boleta de información de cliente.
2. Al recibir la solicitud por esta vía el encargado de atención remite a la dirección electrónica la información solicitada o le indica el día y hora en el que será atendido por un colaborador de la Secretaría, sino fuera posible atenderle inmediatamente.

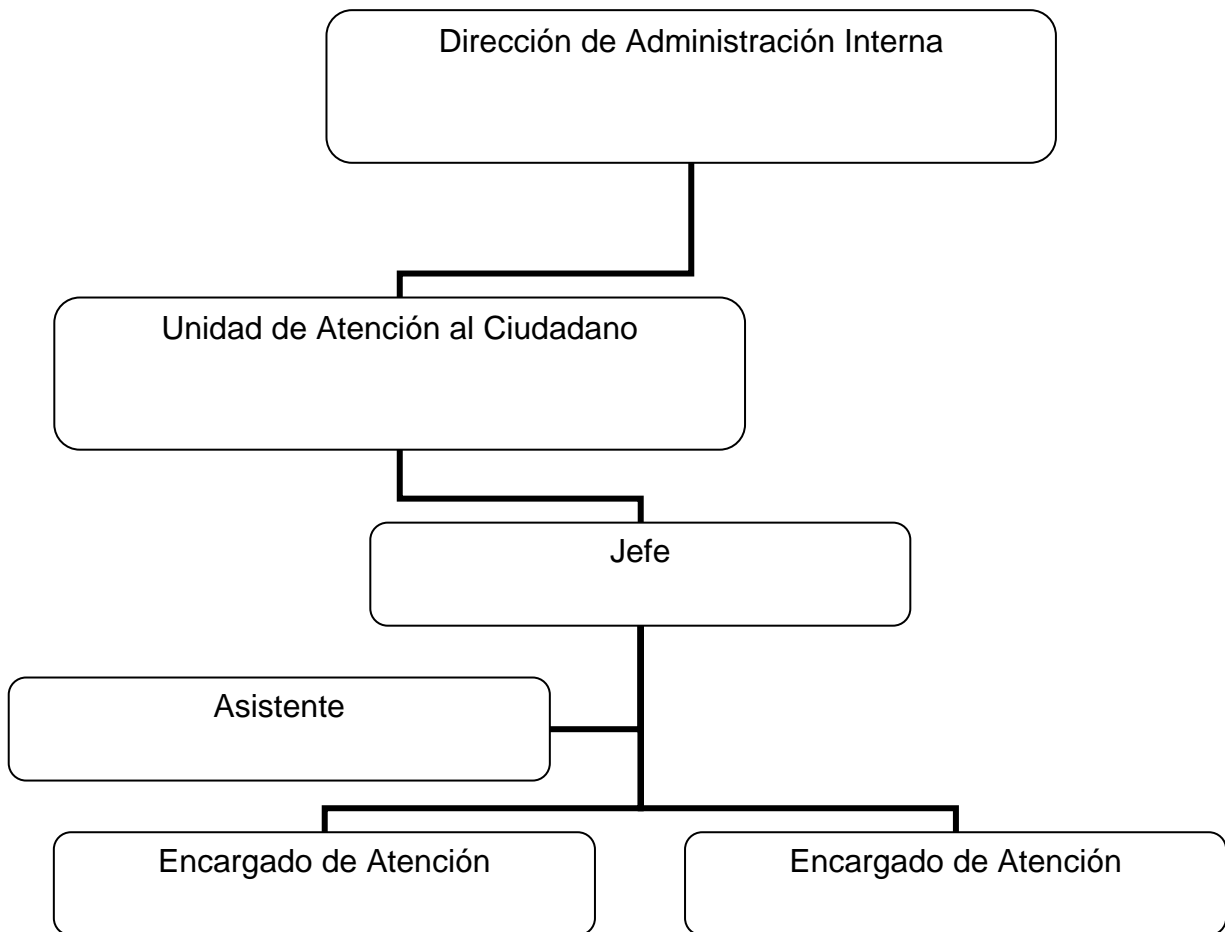
Flujograma de Atención al Ciudadano.

5.7 Ubicación de la Unidad de Atención al Ciudadano

A continuación se presenta el organigrama de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN



Se propone que la Unidad de Atención al Ciudadano, dependa jerárquicamente de la Dirección de Administración Interna, con el objetivo de facilitar la promoción de la información que maneja las diferentes Direcciones de la Secretaría, sin alterar las funciones administrativas de las mismas. Quedando integrada de la siguiente manera:



El jefe de la Unidad de Atención al Ciudadano se encargará de coordinar y monitorear las actividades del personal para que las mismas estén alineadas a la misión y visión establecidas para la unidad, velando siempre por la calidad del servicios prestado; deberá informar a la Dirección Administrativa las actividades llevadas a cabo y la cantidad de clientes atendidos por mes y el curso que se le dio a las consultas realizadas. Ambos encargados de atención al ciudadano tendrán la tarea de resolver las consultas efectuadas a la Unidad, proporcionando información a los clientes internos y externos por medio de correos electrónicos,

vía telefónica, facilitándoles documentos por medios magnéticos (dispositivo usb, cd u otros) para minimizar costos tanto a los clientes como a la Secretaría. La asistente de la Unidad, proporcionará apoyo secretarial tanto al Jefe como los Encargados de Atención, siendo además responsable de resolver consultas telefónicas.

5.8 Análisis de la Relación Beneficio-Costo del Proyecto

Inversión Inicial del Proyecto:

El proyecto del diseño e implementación de la Unidad de Atención al Cliente en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, – SEGEPLAN -, se debe considerar una inversión inicial que se constituye en la compra de equipo electrónico, mobiliario, y la contratación de cuatro colaboradores administrativos que tendrán bajo su cargo la operatividad de las distintas actividades que conlleva la atención y el servicio al cliente.

En cuanto a los gastos administrativos en los que se incurrirá para echar a andar dicho proyecto, se consideró los mismos que se utilizan en una unidad administrativa promedio dentro de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN -, con el mismo número de colaboradores, y con similares condiciones físicas y técnicas en cuanto al consumo de los distintos insumos y servicios públicos que se ofertan en el mercado.

Debe considerarse que la relación beneficio-costo en el proyecto de implementación de la Unidad de Atención al Cliente en la SEGEPLAN, debe de visualizarse y contemplarse como el de invertir una serie de factores materiales y humanos de mínima inversión monetaria, para dar por resultado y efecto una serie de servicios de atención tanto al cliente interno como externo de incommensurable valor, ya que no puede cuantificarse en monetario los beneficios que obtendrán

estudiantes, profesionales, consultores nacionales y extranjeros, y clientes en general de la sociedad guatemalteca.

Dichos beneficios que se contemplan como de aumento del acervo al capital intelectual, y que de alguna manera no se puede cuantificar ya que se consideran insumos intangibles y abstractos, pero que son de incalculable valor, vienen a fortalecer y coadyuvar a una serie de investigaciones y proyectos, estudios tanto de estudiantes de los distintos niveles escolares, como de estudiantes del nivel superior y profesionales; y de consultores profesionales nacionales y extranjeros que buscan constantemente información para el desarrollo de investigaciones y estudios de tópicos que se relacionan con la administración pública y todo lo relacionado a las políticas públicas del sector gobierno.

A continuación se presenta una serie de cuadros de costeo por cada uno de los rubros y productos a ser considerados en el presente proyecto de inversión, dichos insumos y materiales son a precios de mercado y considerados en la época actual. Asimismo se contempla el cuadro y gráfico que muestra de manera real y objetiva los incrementos y movimientos de los clientes internos y externos que visitan constantemente a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.

5.8.1 Costeo General

Costo del equipo electrónico

Equipo	Costo Unidad	Costo Total
4 Computadoras	Q. 7,394.40	Q.29.577.70
4 Tarjetas de red	Q. 600.00	Q. 2,400.00
1 Punto de red inalámbrica	Q.1,200.00	Q. 1,200.00
	TOTAL	Q. 33,177.70

5.8.2 Costo del Mobiliario

Mobiliario	Costo Unidad	Costo Total
4 escritorios	Q. 1,259.00	Q. 5,036.00
3 sillas de tipo secretarial	Q. 399.00	Q. 1,197.00
1 silla de tipo gerencial	Q. 610.00	Q. 610.00
2 sofás	Q. 1,263.00	Q. 2,526.00
1 Archivo lateral	Q. 1,260.00	Q. 1,260.00
4 Archivos robot	Q. 670.00	Q. 2,680.00
	TOTAL	Q 13,309.00

5.8.3 Gastos Administrativos

Servicio	Costo
Servicio de luz eléctrica	Q.10,000.00
Servicio de agua potable	Q. 1,000.00
Servicio de teléfono	Q. 3,000.00
Servicio de limpieza	Q. 1,800.00
Servicio de mantenimiento a equipo	Q. 500.00
Servicio de reproducción de materiales	Q 6,000.00
Útiles de oficina	Q. 4,000.00
TOTAL	Q.26,300.00

5.8.4 Sueldos Administración

Plaza	Sueldo Nominal
1 Director I	Q. 15,300.00
2 Profesionales Especializados III	Q. 9,000.00
1 Secretaria Ejecutiva V	Q. 3,000.00
TOTAL	Q. 27,300.00

5.8.5 Inversión Inicial del Proyecto

Resumen

Costo del equipo electrónico	Q. 33,177.70
Costo del mobiliario	Q 13,309.00
Gastos administrativos	Q.26,300.00
Sueldos administración	Q. 27,300.00
TOTAL	Q. 100,086.70

Debe considerarse que la inversión del equipo electrónico como del mobiliario se hará una sola vez, caso contrario el de los gastos de administración y sueldos de administración, se harán de manera mensual.

5.9 Propuesta de Descripción y Perfil de Puestos en la Unidad de Atención al Ciudadano

5.9.1 Perfil Jefe

Identificación del Puesto	Jefe
Dirección	Administración Interna
Área	Atención al Ciudadano
Superior Inmediato	Director Administrativo

Objetivo:

Coordinar y supervisar las actividades de atención al ciudadano, promoviendo y facilitando la obtención de la información.

Clientes:

Internos: direcciones y subdirecciones de la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia.

Externos: funcionarios públicos de otras entidades, estudiantes de nivel básico, diversificado, universitario y postgrado, investigadores, entre otros.

Condiciones Laborales:

Ámbito Laboral: capacidad para permanecer por largos periodos de tiempo sentado.

Descripción de las oficinas: oficinas con ventilación e iluminación artificial, de fácil acceso para clientes internos y externos, ubicadas en el Edificio de la Antigua Casa de la Lotería Nacional.

Responsabilidades:

Personal a su cargo: responsable del monitoreo y reporte semanal de las actividades realizadas por el personal de su unidad.

Equipo de Oficina: equipo de computación de uso interno (monitor, CPU, UPS, impresora, teclado, unidad de red inalámbrica), fax.

Habilidades

Habilidad	Nivel
Comunicación oral	4
Comunicación escrita	5
Conocimiento de las actividades de cada Dirección de la SEGEPLAN	5
Capacidad para administrar actividades a las prioridades que puedan surgir	5
Capacidad de planificación	5
Capacidad de organización	4
Capacidad para realizar sus labores conforme a los estándares de calidad establecidos	5
Capacidad para trabajar en equipo	4
Orientación para la atención y servicio al cliente	5
Capacidad para trabajar bajo presión	5

Nivel 1 Bajo: poco contacto con usuarios externos e internos, puestos operativo (conserje, choferes)

Nivel 2 Bajo – Medio: contacto ocasional con usuarios internos y regulares contacto con usuarios externos. (Encargadas de cafetería)

Nivel 3 Medio: contacto frecuente con usuarios internos y externos (Jefes de Unidad)

Nivel 4 Medio – Alto: contacto diario con usuarios internos y externos (Consultores)

Nivel 5: Alto: contacto diario con usuarios internos y externos, encargados de transmitir información a todo nivel (repcionista, secretarias)

Actitudes

Actitud	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Satisfacción con el trabajo	X		
Involucramiento en el trabajo	X		
Compromiso organizacional	X		

Especificación del Perfil Laboral

Nivel Educativo	Universitario de preferencia con Maestría en Administración de Recursos Humanos
Área Profesional	Humanidades, Recursos Humaos
Idiomas Adicionales	Ingles (Como mínimo escrito y hablado en 75%)
Paquetes de Computación	Office 2007(Word, Excel, Power Point, Project y Outlook)
Experiencia	Mínima de 3 años en área similar

5.9.2 Perfil Encargado de Atención

Identificación del Puesto	Encargado de Atención
Dirección	Administración Interna
Área	Atención al Ciudadano
Superior Inmediato	Jefe Atención al Ciudadano

Objetivo:

Atender al ciudadano que realiza consultas a la SEGEPLAN.

Clientes:

Internos: direcciones y subdirecciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Externos: funcionarios públicos de otras entidades, estudiantes de nivel básico, diversificado, universitario y post grado, investigadores, entre otros.

Condiciones Laborales:

Ámbito Laboral: capacidad para permanecer por largos periodos de tiempo sentado.

Descripción de las oficinas: oficinas con ventilación e iluminación artificial, de fácil acceso para clientes internos y externos, ubicadas en el Edificio de la Antigua Casa de la Lotería Nacional

Responsabilidades:

Personal a su cargo: no aplica.

Equipo de Oficina: equipo de computación de uso interno (monitor, CPU, UPS, impresora, teclado, unidad de red inalámbrica), fax.

Fondos en efectivo: no aplica

Habilidades

Habilidad	Nivel
Comunicación oral	5
Comunicación escrita	5
Conocimiento de las actividades de cada dirección de la SEGEPLAN	5
Capacidad para administrar actividades a las prioridades que puedan surgir	5
Capacidad de planificación	5
Capacidad de organización	4
Capacidad de para realizar sus labores conforme a los estándares de calidad establecidos	5
Capacidad para trabajar en equipo	5
Orientación para la atención y servicio al cliente	5
Capacidad para trabajar bajo presión	5

Nivel 1 Bajo: poco contacto con usuarios externos e internos, puestos operativo

Nivel 2 Bajo – Medio: contacto ocasional con usuarios internos y regular contacto con usuarios externos.

Nivel 3 Medio: contacto frecuente con usuarios internos y externos

Nivel 4 Medio – Alto: contacto diario con usuarios internos y externos

Nivel 5: Alto: contacto diario con usuarios internos y externos, encargados de transmitir información a todo nivel.

Actitudes

Actitud	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Satisfacción con el trabajo	X		
Involucramiento en el trabajo	X		
Compromiso organizacional	X		

Especificación del Perfil Laboral

Nivel Educativo	Pensum cerrado a nivel universitario, técnico en administración de recursos humanos
Área Profesional	Humanidades
Idiomas Adicionales	Inglés (Como mínimo escrito y hablado en 75%)
Paquetes de Computación	Office 2007 (Word, Excel, Power Point, Project y Outlook)
Experiencia	Mínima de 1 años en área similar

5.9.3 Perfil Asistente

Identificación del Puesto	Asistente
Dirección	Administración Interna
Área	Atención al Ciudadano
Superior Inmediato	Jefe Atención Al Ciudadano

Objetivo:

Atender y Orientar al ciudadano que visita la Unidad, respondiendo también a lo solicitado por su jefe inmediato.

Clientes:

Internos: direcciones y subdirecciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Externos: funcionarios públicos de otras entidades, estudiantes de nivel básico, diversificado, universitario y postgrado, investigadores, entre otros.

Condiciones Laborales:

Ámbito Laboral: capacidad para permanecer por largos períodos de tiempo sentado y atender gran cantidad de llamadas telefónicas.

Descripción de las oficinas: oficinas con ventilación e iluminación artificial, de fácil acceso para clientes internos y externos, ubicadas en el Edificio de la Antigua Casa de la Lotería Nacional

Responsabilidades:

Personal a su cargo: no aplica.

Equipo de Oficina: equipo de computación de uso interno (monitor, CPU, UPS, impresora, teclado, unidad de red inalámbrica), planta telefónica.

Fondos en efectivo: no aplica

Habilidades

Habilidad	Nivel
Comunicación oral	5
Comunicación escrita	5
Conocimiento de las actividades de cada Dirección de la SEGEPLAN	5
Capacidad para administrar actividades a las prioridades que puedan surgir	5
Capacidad de planificación	5
Capacidad de coordinación	3
Capacidad de para realizar sus labores conforme a los estándares de calidad establecidos	5
Capacidad para trabajar en equipo	5
Orientación para la atención y servicio al cliente	5
Capacidad para trabajar bajo presión	5

Nivel 1 Bajo: poco contacto con usuarios externos e internos, puestos operativo

Nivel 2 Bajo – Medio: contacto ocasional con usuarios internos y regular contacto con usuarios externos.

Nivel 3 Medio: contacto frecuente con usuarios internos y externos

Nivel 4 Medio – Alto: contacto diario con usuarios internos y externos

Nivel 5: Alto: contacto diario con usuarios internos y externos, encargados de transmitir información a todo nivel.

Actitudes

Actitud	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Satisfacción con el trabajo	X		
Involucramiento en el trabajo	X		
Compromiso organizacional	X		

Especificación del Perfil Laboral

Nivel Educativo	Secretaria Bilingüe
Área Profesional	No aplica
Idiomas Adicionales	Ingles (Como mínimo escrito y hablado en 75%)
Paquetes de Computación	Office 2007 (Word, Excel, Power Point, Project y Outlook)
Experiencia	Mínima de 1 año en área similar

5.10 Inducción al Personal de la Unidad de Atención al Ciudadano

La finalidad de este proceso será facilitarle al personal de la Unidad de Atención al Ciudadano un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Logrando un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo.

Acciones a desarrollar con el personal de nuevo ingreso:

1. Ingreso de información a la base de datos de la SEGEPLAN y obtención de identificación temporal de ingreso.

2. Aplicación de entrevista al personal que integrará la Unidad con el objetivo de establecer el perfil y relevar los conocimientos y expectativas que posee con relación a la administración y la atención al ciudadano³³.
3. Descripción de la estructura de la Secretaría³⁴ y recorrido por instalaciones. Esta acción le permitirá al empleado un conocimiento de campo de las distintas áreas que brindan servicios al personal del organismo (accesos al edificio, centro de documentación, clínica médica, etc.)
4. Conocer la misión, visión y valores de la Secretaría y de la Unidad de Atención al Ciudadano.
5. Entrega y lectura del marco legal de la SEGEPLAN.
6. Rotación por las distintas unidades con la finalidad de exponer al personal a los diversos sectores o unidades que conforman la SEGEPLAN para brindarle una noción acerca de las diversas áreas que la engloban, el tipo de tareas que en cada una de ellas se desarrolla.
7. Las formas oficiales de comunicación interna y externa. Tipos de documentos utilizados (oficios, providencias, memorados, etc.), medios utilizados para el envío de documentación (fax, correo electrónico)
8. Los nuevos empleados quedan, una vez terminada la inducción, en contacto con el sector de capacitación para futuros aprendizajes a problemáticas que le puedan surgir en el desarrollo cotidiano de su tarea, además será necesario obtener información referente a las necesidades de personal, por ello se prevé realizar un diagnóstico de necesidades del personal.
9. Por otra parte, debe definirse conjuntamente con los jefes de Unidad y/o áreas las personas que colaborarán en calidad de tutores o guías.

³³ Ver anexo 4

5.11 Mobiliario y Equipo

La creación del la Unidad de Atención al Ciudadano requerirá la instalación de cuatro equipos de computación los cuales deberán respetar las especificaciones que actualmente se utiliza en toda la Secretaría, además adaptarse al sistema la existente en el antiguo Edificio de la Lotería Nacional respetando la prohibición de la unidad encargada del Centro Histórico de no alterar la estructura de la casa, por lo que deberá utilizarse un sistema de red inalámbrica. Deberá seguirse las siguientes especificaciones:

Procesador	Hasta 5000+ (2.6 GHz , 512 KBx2), con capacidad para utilización de aplicaciones al mismo tiempo
Sistema operativo	Windows Vista® Ultimate Original Windows Vista® Business Original Windows Vista® Home Basic Original Windows® XP Professional Original
Memoria	Memoria DDR2 compartida de dos canales Cuatro ranuras de memoria con capacidad de hasta 4 GB ³ 800 MHz - 12.8 GB/s con dos canales 2 GB
Unidad de disco duro	SATA 3.0 Gb/s Capacidad de 250 GB
Opciones de gráficos	Gráficos integrados con 512MB de memoria compartida
Chasis	Tipo Desktop con fuente de energía 280 V

Las especificaciones de las tarjetas de red inalámbricas son las siguientes:

General	Tipo de dispositivo Factor de forma Tipo de interfaz (bus) Anchura Profundidad Altura Peso	Adaptador de red Tarjeta de inserción PCI 1.9 cm 15.2 cm 14.1 cm 88 g
Conexión de redes	Tecnología de conectividad Protocolo de interconexión de datos Velocidad de transferencia de datos Formato código de línea Banda de frecuencia Alcance máximo en interior Alcance máximo al aire libre Cumplimiento de normas	Inalámbrico IEEE 802.11b, IEEE 802.11g 108 Mbps CCK, BPSK, QPSK 2.4 GHz 100 m 400 m IEEE 802.11, IEEE 802.11b, IEEE 802.11g, IEEE 802.1x
Antena	Antena	Externa desmontable
Expansión / Conectividad	Interfaces Ranuras compatibles	1 x red - Radio-Ethernet 1 x PCI
Diverso	Algoritmo de cifrado	WEP de 128 bits, ncriptación de 64 bits WEP, WPA
Garantía del fabricante	Servicio y mantenimiento Detalles de Servicio y Mantenimiento	3 años de garantía Garantía limitada - 3 años
Parámetros de entorno	Temperatura mínima de funcionamiento Temperatura máxima de funcionamiento Ámbito de humedad de funcionamiento Manuales de instrucción telecargables (Sólo puede telecargar 1 vez en el idioma disponible que ha seleccionado y una vez realizada la compra):	0 °C 55 °C 15 - 80% inglesa

Las especificaciones para el sistema de la Red Inalámbrica es el siguiente:

Access Point para entornos Empresariales	- 802.11g hasta 108, 54, 48, 36, 24, 18, 12, 9 y 6Mbps - 802.11b hasta 11, 5.5, 2, y 1Mbps - 802.3af PoE (Power over Ethernet)
Seguridad	WPA, WPA 2, 802.1x, AES, Filtro de direcciones MAC.
Modos de trabajo:	Punto de Acceso Punto a Multipunto (WDS) Punto a Multipunto con PA (WDS with AP)
Administración	Vía SNMP, AP manager y navegador WEB

Por otra parte se propone que la instalación de la citada Unidad sea organizada como se presenta en el anexo 5, utilizando el siguiente mobiliario:

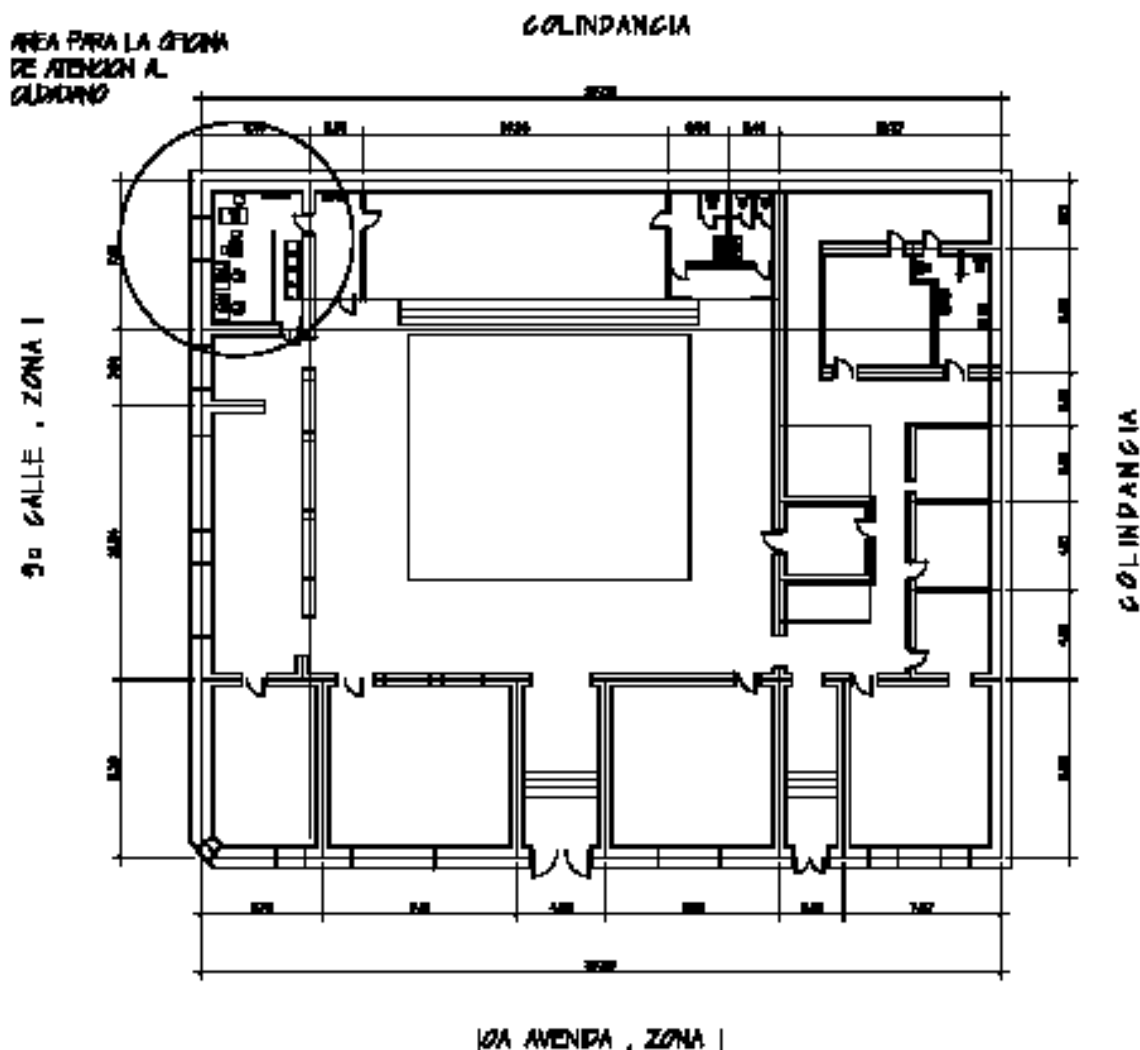
- 4 escritorios de 1.50 * 1.50/60 cms
- 3 sillas de tipo secretarial con brazos
- 1 silla de tipo gerencia con brazos
- 2 sofás con 3 silla
- 1 archivo lateral
- 4 archivos Robot

Ubicación Física de la Unidad de Atención al Ciudadano

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- tiene a su cargo las instalaciones de la Antigua Casa de la Lotería, lugar donde se encuentran ubicadas varias unidades de la Secretaría, se propone la utilización de una de las habitaciones de este edificio, debido a su fácil acceso al público y sus amplias instalaciones que permiten la circulación de cantidades considerables de personas. En dichas instalaciones existe una habitación que actualmente se utiliza como bodega, tomando en cuenta que la SEGEPLAN alquila un edificio destinado al almacenamiento de activos fijos, podría trasladarse a este lugar lo

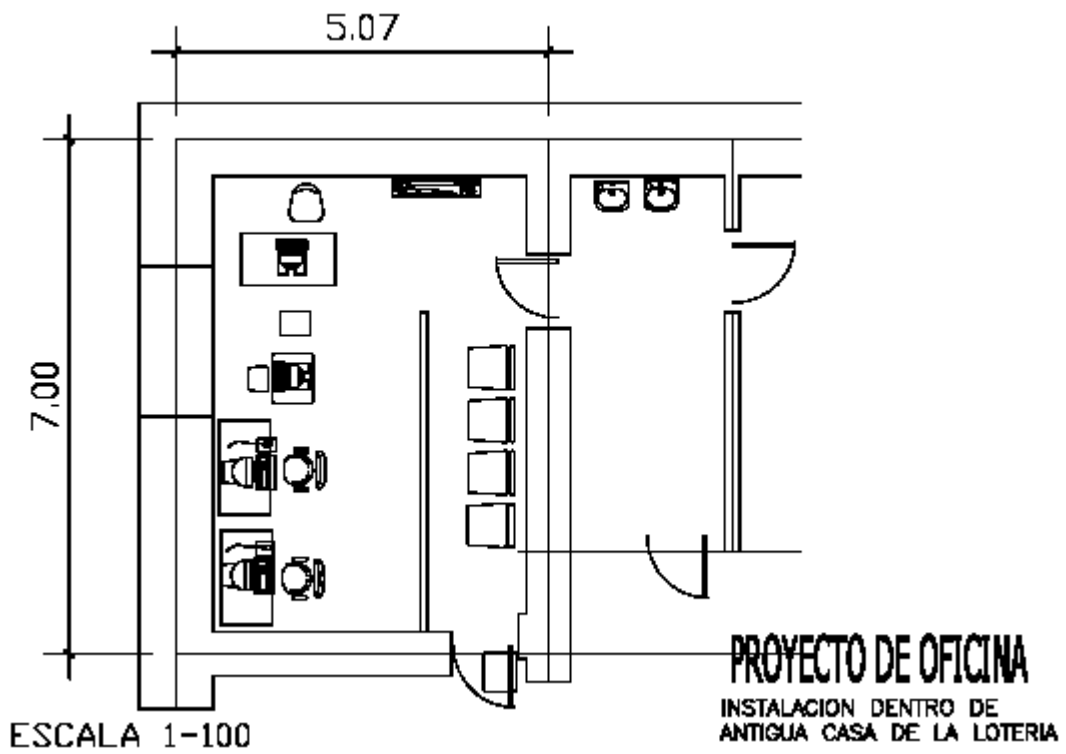
que actualmente ocupa esta oficina y utilizarla para la Unidad de Atención al Ciudadano.³⁵

Se sugiere ubicar en el pasillo de el acceso a la unidad el área de espera, en el ingreso al lado derecho se ubicará a la secretaria. A tres metros de la recepción serán ubicados los encargados y atención al ciudadano; instalando al final de habitación al jefe de la unidad.



Plano general de ubicación de la Unidad de Atención al Ciudadano

³⁵ Ver Anexo 5



Plano de la Oficina de la Unidad de Atención al Ciudadano

5.13 Creación de Banco de Datos de los Usuarios de la Unidad de Atención al Ciudadano

Es importante para toda institución contar con una base de información sólida de las unidades que la integran, sus atribuciones y quien acude para solicitarla. Además de crear un banco de datos de los clientes externos que le requieren información. Dicho registro permitirá la identificación de los usuarios que atenderá la Unidad a crear en la SEGEPLAN facilitando la comunicación interna y externamente, agilizando las respuestas a las consultas realizadas. Se propone la utilización de dos boletas de recolección de datos³⁶, las cuales identificarán a los usuarios por su nombres y apellidos, teléfono, dirección de correo electrónico, su dirección domiciliar o la unidad a la que pertenecen, según sea el caso, y sus motivos de consulta.

Contar con un registro de los usuarios permitirá a la Secretaría realizar mediciones periódicas sobre el servicio prestado y mantener actualizado la información conforme a la demanda de los clientes.

³⁶ Ver anexo 6 y 7

CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los hallazgos de la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

1. En la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLA- no existe un sistema que fomente y mida periódicamente la calidad del servicio proporcionado, se carece de una política para la atención al ciudadano, pese a esto los colaboradores de la institución en un 90% están dispuestos a recibir capacitación sobre este tema.
2. La creación de una Unidad de Atención al Ciudadano mejorará de manera sustancial la atención a los clientes internos y clientes externos, porque identificando a los clientes, ubicando la información y registrando su demanda se agilizará el tiempo de respuesta.
3. De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas el 82% de los clientes internos y externos de la Secretaría de Planificación de la Presidencia –SEGEPLAN-, consideran que el servicio que proporciona la Institución es adecuado, aunque ambos grupos reconocen en un 94% la necesidad de crear una unidad encargada de la atención al ciudadano que contribuirá con la optimización del servicio prestado.
4. El 53% de los clientes internos y externos que visitan la Secretaría de Planificación de la Presidencia –SEGEPLAN- sugieren que la instalación de la Unidad de Atención al Ciudadano se realice en un área de fácil acceso, que permita el ingreso a la Secretaría sin interrumpir las actividades de los colaboradores y que facilite el control de ingresos y egresos de los clientes.
5. El tráfico de información en un 39% se realiza por medio del correo electrónico, siendo esta herramienta la fuente de consulta con mayor aceptación por clientes internos y clientes externos, por ende debe aprovecharse este medio para responder las consultas realizadas y promocionar las diferentes actividades de la Secretaría.

RECOMENDACIONES

1. Establecer la Unidad de Atención al Ciudadano para optimizar la atención a los clientes internos y clientes externos.
2. Optimizar el servicio que presta la institución, fomentando y midiendo periódicamente su calidad por medio del establecimiento de una política de atención al ciudadano a cargo de la mencionada unidad.
3. La Unidad de Atención al Ciudadano se sugiere sea instalada en el Edificio de la Antigua Casa de la Lotería Nacional por su accesibilidad y por ser un edificio que cuenta con oficinas que pertenecen a la Secretaría, de esa manera se reducen los costos administrativos.
4. Seleccionar al personal calificado de acuerdo a los perfiles propuestos en la presente investigación.
5. Incluir en el programa de capacitación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLA- el tema de la Atención y Servicio al Ciudadano.
6. Aprovechar y fomentar el uso de las actuales herramientas de comunicación como lo son la página virtual de la SEGEPLAN y el correo electrónico, para minimizar los costos de la puesta en marcha de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adler, Ronald B., Jeanne Marquart Elmholt, Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones, Mc Graw Hill, México, Páginas 5-79.
2. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco Mundial, Presupuestacion, gestión financiera y mercados financieros, 2002, Páginas 6-15
3. Cajas, Marco Tulio. 2005, La profesionalización del Servidor Público. Instituto Nacional de Administración Pública. Página 4
4. Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, McGraw-Hill, Páginas 6-41
5. Chávez Lozano, Fausto Ascensión, Calidad en la Administración Pública, www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto_CalidadAdmonPub.htm
6. Congreso de la República. 2002. Ley de los Consejos de Desarrollo, Decreto Numero 11-2002, Artículo 6, literal d)
7. COPRE, 2006. Cómo el gobierno electrónico, fomenta la transparencia, www.copre.gob.gt.
8. Dessler, Gary.. Administración de Personal. Prentice Hall, España. Páginas 87-91.
9. Horovitz Jacquez, 2003. Los siete secretos del Servicio al Cliente. Prentice Hall, España. Página. 2
10. Grupo Sophia. 2003. Equipo de Investigación. La Orientación al Cliente en los Municipios. Buenos Aires, Argentina. Página 61
11. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 1985. Redacción de referencias bibliográficas; normas oficiales del IICA. 3 ed.rev. San José, CR, CIDIA.

12. Koontz, Harold, Heinz Weihrich. Administración. Novena Edición, MacGraw-Hill, Páginas 183-187.
13. Ley de Servicio Civil y su Reglamento, Decreto 1748 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 18-98.
14. Martin, William B., 1994. Calidad en el Servicio al Cliente.
15. Ministerio para las Administraciones Públicas, Plan de Modernización de la Administración del Estado, 1992, Páginas 13-50
16. Py Pascal, 2003. Métodos y Técnicas para Gestionar a los Clientes. Gestión 2000. España. Página 99-101
17. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. 2003 Reglamento Orgánico Interno. Acuerdo Gubernativo Número 224-2003.
18. Serie Directivos del sector Público. 2005. Liderazgo en el servicio al cliente: Nuevas expectativas, nueva experiencias. España. Página 27
19. <http://www.cem.itesm.mx>
20. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/
21. http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/biblioteca/Comentarios_buen_gobierno.doc
22. <http://www.gobiernodecanarias.org/canariasactolocal/ponencias/verdocumento.aspx?id=10>
23. <http://www.inapgt.com/>
24. http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/20.pdf
25. <http://www.segeplan.gob.gt>

ANEXOS

Anexo 1
Cuestionario Virtual Dirigido a Cliente Externo

**Propuesta para la Creación del Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de
 Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, 2008**

I. A continuación le presenta una serie de preguntas, le solicitamos contestarlas marcando la respuesta que mejor se adapte a su opinión.

1. ¿Con cuánta frecuencia consulta la información que proporcionada por las unidades de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia?

1 vez al día_____ 1 vez a la semana_____ 1 vez al mes_____

Otras_____

2. ¿Cuándo necesita información relacionada con las diferentes funciones de la SEGEPLAN a quien acude?

Secretarías_____ Consultores_____

Directores_____ Portal de Internet_____

Correspondencia Oficial_____ Otros_____

Por qué _____

3. Las consultas que realiza las efectúa:

Personalmente_____ Vía correo electrónico_____

Telefónicamente_____ Correo oficial_____

Otra_____

4. El tiempo en el que se le proporciona la información le parece:

Adecuado_____

Inadecuado_____

Supera mis expectativas_____

5. La actitud con la que se le proporciona la información le parece:

Adecuado_____

Inadecuado_____

Supera mis expectativas_____

6. ¿Considera necesario ubicar toda la información que maneja la SEGEPLAN en un área específica?

Si_____

No_____

Porque_____

7. ¿Considera necesario fomentar la atención y servicio al ciudadano en la Secretaría?

Si_____

No_____

Porque_____

¡Gracias!

Anexo 2
Cuestionario Virtual Dirigido a Cliente Interno

Propuesta para la Creación del Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, 2007

I. A continuación se le presenta una serie de preguntas, le agradeceríamos contestarlas marcando la respuesta que mejor se adapte a su opinión.

1. ¿Con cuánta frecuencia consulta la información que proporciona por otras unidades de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia?

Una vez al día _____ Una vez a la semana _____ Una vez al mes _____

Otras _____

2. ¿Realiza consultas a través del sitio Web de la Secretaría?

Sí _____

No _____

3. ¿Cuándo necesita información sobre temas que no estén relacionados con las labores de su Unidad, a quien acude?

Secretarías _____ Consultores _____ Directores _____

Portal de Internet _____ Centro de Documentación _____ Correo electrónico _____

Otros _____ Correspondencia oficial _____

Por qué?

4. ¿Recibe usted consultas internas y externas relacionadas con actividades e información diferente a la de su unidad?

Sí _____

No _____

5. A qué atribuye esta condición:

Deficiente promoción de la Secretaría _____

Ausencia de un área específica para realizar consultas _____

Desinformación de los canales existentes _____

Otras _____

6. El tiempo en el que se le proporciona la información le parece:

Adecuado _____

Inadecuado _____

Supera mis expectativas _____

7. La actitud con la que se le proporciona la información le parece:

Adecuado _____

Inadecuado _____

Supera mis expectativas _____

8. ¿Considera necesario fomentar y medir la atención y servicio al ciudadano en la Secretaría?

Si _____

No _____

Por que _____

9. ¿Le gustaría que se le de capacitación sobre el tema de Atención y Servicio al Ciudadano?

Si _____ No _____

Por que _____

Gracias!

Anexo 3

Entrevista sobre la Atención al Ciudadano Dirigida a la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, la Descentralización y la Participación Ciudadana –COPRE

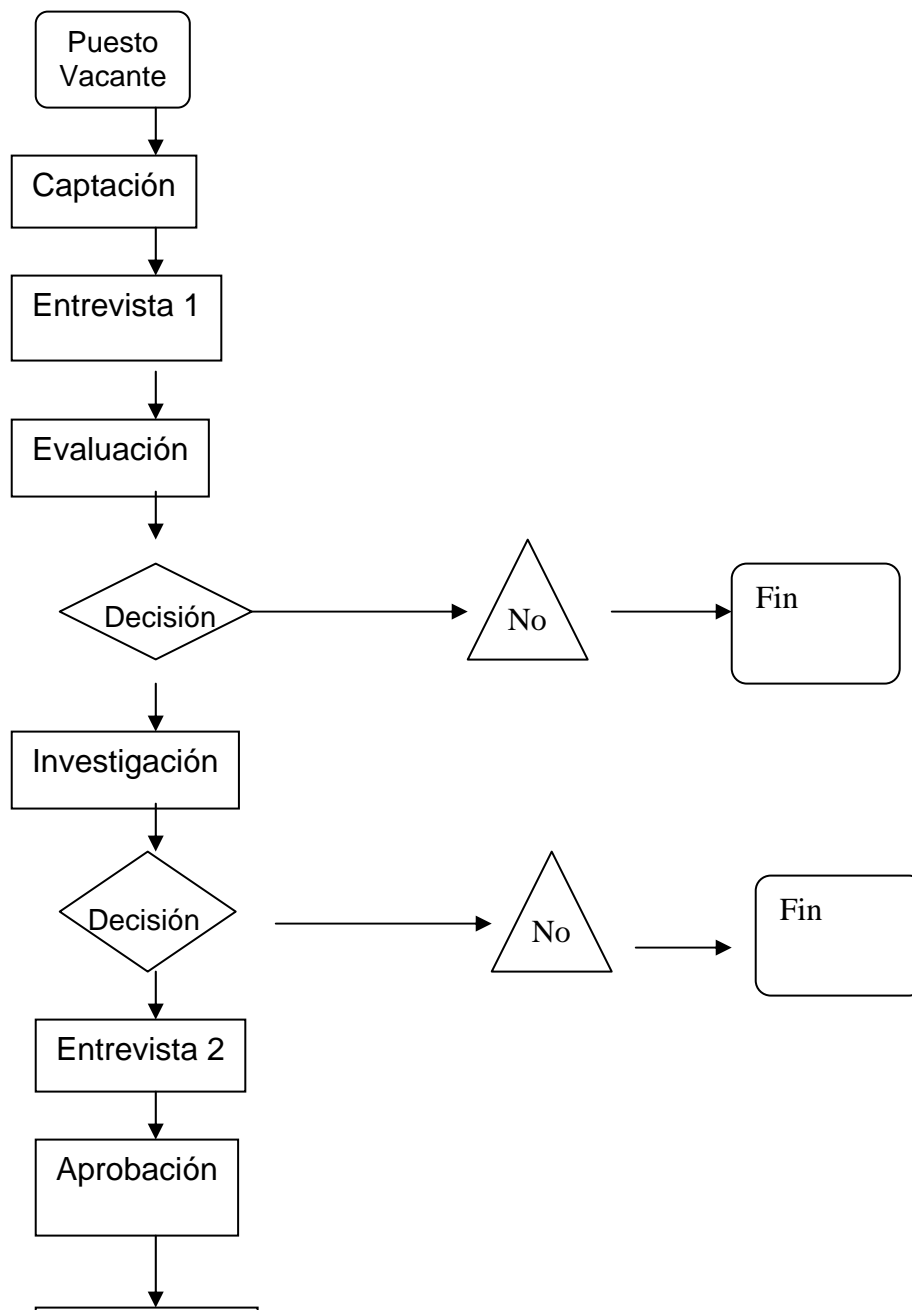
1. ¿Cuál es la importancia de la atención al ciudadano dentro de las políticas de reforma, modernización y fortalecimiento del Estado?
2. ¿Qué estrategias existen para fomentar en el Gobierno una política que atención al ciudadano?
3. ¿Qué entidades tiene conocimiento que cuenten con un centro de atención al ciudadano o cuenten con políticas sobre el tema?
4. ¿Cuál es o debería ser el papel la Oficina de Servicio Civil en las políticas de atención al ciudadano?
5. En el marco de la atención al ciudadano, ¿cuál debería ser el perfil de funcionario público?
6. ¿Cuáles son los beneficios que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia podría obtener con la creación una unidad de atención al ciudadano?

7. ¿Qué tipo de apoyo institucional podría ofrecer la Presidencia para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado y sus entidades descentralizadas. - COPRE- a la SEGEPLAN, respecto a atención al ciudadano?

Anexo 4

Entrevista sobre la Atención al Ciudadano Dirigida a las Autoridades de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-

1. ¿Cómo percibe la atención hacia los usuarios en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia?
2. ¿Existe algún proyecto para el establecimiento de una política de atención al ciudadano?
2. ¿Qué beneficios vislumbra, con la creación de una unidad encargada de la atención al ciudadano en la Secretaría?
4. ¿Cuáles podrían ser los posibles obstáculos para la creación de una unidad encargada de la atención al ciudadano?
5. ¿Cuál sería el perfil del personal a integrar la citada unidad?

Anexo 5**Flujograma del Proceso del Reclutamiento y Selección de Personal en la SEGEPLAN**

Anexo 6

Entrevista Abierta para el Personal de Nuevo Ingreso

Nombre:

Profesión:

Nivel educativo que posee:

Nivel Medio_____ Técnico Universitario_____

Licenciatura_____ Maestría _____

Otro_____

Razón por la cual realizó estudios: _____

Asignaturas en las que destacó:_____

Capacitaciones recibidas:

Tema:_____

Lugar y fecha: _____

Otros:

Conocimientos informáticos:

Conocimientos	Nivel de conocimiento y manejo			
	Bajo	Medio	Alto	Nulo
Word				
Excel				

Power Point				
Internet y correo electrónico				
Project				
Base de datos				

Experiencia Laboral:

Lugar: _____

Duración: _____

Cargo desempeñado: _____

Breve Descripción de las Tareas Realizadas (administrativas, atención al público, etc.)

Motivo de salida de la empresa: _____

Aportes realizados a la empresa: _____

¿Ha participado en la formulación o implementación de algún proyecto en atención y servicio al cliente? (Especificar actividades, resultados, lugar y fecha)

Expectativas del empleado:

¿Qué percepción tiene acerca de la atención al ciudadano?

En base a su formación y sus expectativas, ¿En qué tareas cree que puede lograr un buen desempeño?

Personalidad

¿Cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades personales?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como trabajador?

¿Qué rasgos de su persona destacaría si tuviera que “venderse ante alguien”?

Motivación

¿Por qué le interesa entrar a la Institución?

¿Qué relevancia a sus objetivos le supone el cargo que ofrecemos?

¿Qué espera de nosotros?

¿Qué puede aportar?

¿Cuáles son sus intereses profesionales?

¿Cómo ve su futuro profesional a medio/largo plazo?

Anexo 7

Jornada de Inducción

Contenidos:

- Estructura de SEGEPLAN: visión, misión., principales autoridades.
- Organigrama.
- Estructura del edificio, antigua Casa de la Lotería Nacional.
- Normas de seguridad: tarjeta de acceso y su uso-titularidad y responsabilidades del colaborador
- Explicación de funciones y responsabilidades
- Evaluación del desempeño
- Canales de comunicación interna y externa
- Prestaciones y Servicios al personal
- Deberes y derechos

Duración: 4 horas distribuidas en dos jornadas de dos horas de duración cada una

Metodología: expositiva

Lugar: salón Estocolmo, 5º. nivel

Coordinadores: sector Capacitación

Material a entregar: folletos sobre la diferentes unidades de la SEGEPLAN.

Anexo 8

Área Propuesta para la Ubicación Física la Unidad de Atención al Ciudadano

En la siguiente figura se presenta el proyecto de oficina de atención al Ciudadano,





En la siguiente figura se presente el proyecto de oficina de atención al Ciudadano, se propone ubicar el área de espera en el corredor del salón principal de la Antigua Casa de la Lotería Nacional. Al ingresar a la Unidad, del lado derecho se ubica el área secretarial, a dos metros el área de atención al ciudadano. El área de jefatura se ubica al final de la oficina.

Anexo 9

Boleta de Información Cliente Externo

Número de boleta_____

Fecha_____

Nombre	
Apellidos	
Apellido de Casada	
Unidad a la que pertenece	
Jefe Inmediato	
Puesto	
Dirección de correo	

electrónico	
Número de Teléfono	Número de Extensión
Atribuciones de la Unidad a la que pertenece	
Informes generados en la Unidad a la que pertenece	
Unidades con las que por motivos laborales se relaciona	

Anexo 10
Boleta de Información Cliente Interno

Número de boleta_____

Fecha_____

Nombre	
Apellidos	
Apellido de Casada	
Dirección domiciliar	
Dirección de correo	

electrónico	
Número de Teléfono	Número de Celular
Número de Cédula	Número de Pasaporte
Institución en la que estudia	
Institución en la que labora	
Unidad que visita	
Motivo de visita	